

**LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LA RESPONSABILITÉ
SOCIÉTALE DES ENTREPRISES :
UN DOMAINE OÙ LES ENTREPRISES PUBLIQUES ET
D'ÉCONOMIE SOCIALE PEUVENT INNOVER ?**

Rapport de recherche
Présenté au comité exécutif de CIRIEC-Canada
Dans le cadre des travaux du groupe de travail sur le transfert de savoir

Rédaction :

Lovasoia Ramboarisata, UQAM

En collaboration avec :

Marie J. Bouchard, UQAM

Luc Bernier, ENAP

Mario Hébert, LA COOP FEDEREE

Geneviève Labrie Beaudoin, INVESTISSEMENT-QUÉBEC

André Lacroix, UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Claude Normandin, FONDATION CSN

Danielle Vivier, INVESTISSEMENT-QUÉBEC

MARS 2011

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	2
1. ÉLÉMENTS THÉORIQUES	4
1.1. Les controverses sur le changement.....	4
1.2. La RSE et les entreprises collectives	8
2. LE CONTEXTE	10
2.1. Engouement pour la triple reddition de comptes	11
2.2. Foisonnement de référentiels.....	13
2.3. Mobilisation des mouvements sociaux.....	13
2.4. Avènement de législations.....	14
2.5. Enjeux spécifiques à certains champs d'activité.....	15
3. LA DÉMARCHE.....	15
3.1. Les implications de la formule « communauté de pratique ».....	16
3.2. Propositions initiales et échantillonnage.....	18
3.3. Méthodologie de la constitution des connaissances.....	20
3.3.1. Analyse documentaire	20
Le site Web	20
Le rapport annuel et le rapport de RSE	20
Le plan d'action de développement durable.....	21
Les autres documents.....	21
3.3.2. Entrevues	21
3.3.3. Organisation des données	22
4. LES PRATIQUES ACTUELLES ET POTENTIELLES DES ENTREPRISES COLLECTIVES QUÉBÉCOISES	26
4.1. Résultats de l'analyse documentaire	26
4.2. Résultats des entrevues	34
4.3. Les pratiques distinctives des entreprises collectives québécoises.....	44
5. IMPLICATIONS ET CONCLUSION	49
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	53
ANNEXE 1 : MISSION DES DIX ENTREPRISES DE NOTRE ÉCHANTILLON.....	58
ANNEXE 2 : RÉPONDANTS ET DÉROULEMENT DES ENTREVUES	62
ANNEXE 3 : GRILLE DE SAISIE ET DE DESCRIPTION DES INFORMATIONS SUR LA RSE PUBLIÉE PAR LES ENTREPRISES COLLECTIVES	64
ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE.....	68
ANNEXE 5 : STRUCTURE DES FICHES D'ENTREVUES RÉALISÉES AUPRÈS DES GESTIONNAIRES DES ENTREPRISES COLLECTIVES	70

INTRODUCTION

La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) connaît actuellement un engouement certain. Néanmoins les acceptions du concept ainsi que les modalités attendues et favorisées de son opérationnalisation sur le plan organisationnel semblent varier. Elles dépendent des acteurs qui tentent d'y donner un sens (par exemple, législateurs, investisseurs institutionnels, dirigeants d'entreprises, acteurs des nouveaux mouvements sociaux, chercheurs, etc.), du contexte des entreprises (par exemple, le système national, le cadre réglementaire, la situation géographique, la culture locale, etc.) et de l'activité de celles-ci (par exemple, activités à forts impacts environnementaux telles celles agricoles, services essentiels tels ceux bancaires, etc.). De plus, les référentiels définissant et évaluant la manifestation tangible de la RSE pullulent mais « Leur prolifération est telle que la confusion est souvent au rendez-vous, alors que s'entremêlent les promoteurs privés et publics, uniques ou multipartites, les textes substantiels et procéduraux, ceux concernant les produits et ceux destinés aux organisations, etc. » (Gendron, 2010, p.1).

Ce contexte dans lequel coexistent engouement et confusion incite les organisations à préciser leur positionnement. Les gestionnaires sont exposés à beaucoup d'interrogations. Quels enjeux prioriser et quelles parties prenantes impliquer (membres ou actionnaires, travailleurs, clients, fournisseurs, partenaires financiers, etc.)? À quels référentiels adhérer? Comment rendre compte? Comment en faire un avantage stratégique? Du côté des entreprises privées, il semble généralement acquis que se préoccuper des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités est partie intégrante d'une saine gestion des risques, en réduisant les coûts et en contribuant à la motivation des employés, à la fidélité des clients, à la reconnaissance de la collectivité, et de surcroît, concourt à la valeur actionnariale. Les choix semblent évidents quant à la manière de s'évaluer. Ces entreprises, plus spécifiquement celles de grande taille, choisissent généralement les référentiels dont elles étaient parties prenantes à l'élaboration (par exemple, les codes de conduite des associations sectorielles).

Du côté des entreprises collectives (entreprises publiques et entreprises d'économie sociale), les défis s'avèrent bien plus significatifs lorsqu'il s'agit de se positionner, plus spécifiquement par rapport aux modes d'évaluation et de reddition dominants. Aux questions davantage techniques ci-haut mentionnées que se pose tout gestionnaire en général, s'ajoutent celles plus fondamentales sur la pertinence de prouver, de démontrer, de se justifier pour les gestionnaires des entreprises collectives. Or, l'une des compétences particulières et reconnues de celles-ci est justement de combiner l'économique et le social dans une visée d'intérêt général. À l'intérêt se mêle alors la suspicion, comme l'a si bien constaté Richez-Battesti (2010, p. 139) : « Intérêt d'abord, car elle (RSE) se présente comme une opportunité d'objectiver et de valoriser des spécificités de ce champ à la fois original et méconnu. Suspicion ensuite puisque les outils et les systèmes d'évaluation retenus sont le plus souvent le fait d'organisations peu sensibles au questionnement et à l'originalité du modèle d'économie sociale. Suspicion enfin étant donné la prédominance d'un usage de la RSE en termes de communication plus que *per se* dans le cadre d'un processus d'intégration stratégique des préoccupations sociétales et environnementales. ». Mais, les entreprises collectives et les mouvements sociaux économiques plus larges auxquels elles appartiennent peuvent-ils faire l'économie d'une réflexion accompagnée d'une véritable stratégie visant à s'appropriier (ou se réapproprier) la RSE pour que celle-ci soit un « canal d'expression naturelle » de leurs valeurs et de leurs actions (Richez-Battesti et Boned, 2008)?

Manifestement non, et l'impératif de faire valoir la distinction des entreprises collectives en matière de RSE et de contribution au développement durable (DD) est une conviction partagée par la plupart des grands réseaux d'intervenants collectifs. Mais comment procéder? Quelle stratégie mettre en oeuvre pour faire valoir la distinction?

Le CIRIEC-Canada a fait le choix de mettre sur pied le Groupe de travail sur le transfert de savoir (GTT)¹ qui « mise sur une démarche inspirée de la « communauté de pratiques » (Lave et Wenger, 1991), c'est-à-dire la mise en commun et le partage des connaissances (explicites et tacites) afin de mobiliser un fort engagement des entreprises collectives dans la continuation et l'approfondissement de leur démarche de responsabilité sociale d'entreprise. » (Bouchard *et al.*, 2010, p. 3). Une enquête sur les pratiques actuelles et potentielles de RSE des entreprises collectives québécoises a été nécessaire, parce que d'une part, ce genre d'état des lieux n'existait pas jusque là et d'autre part, il fait partie de la constitution des connaissances (C), une des grandes étapes d'une communauté de pratiques (Ballay, 2002)². Sa réalisation a été confiée à nous, membres du comité de mise en oeuvre³.

Le présent document en présente les principaux résultats. Il importe de préciser que l'enquête a comporté deux étapes. D'abord, une analyse documentaire a été réalisée dans le but de repérer la place de la RSE et de qualifier la façon dont un échantillon de dix entreprises collectives québécoises (cinq entreprises publiques et cinq entreprises d'économie sociale) rendent compte de leur performance en matières économique, sociale et environnementale. Ensuite, des entrevues ont été menées auprès d'une vingtaine de gestionnaires et de professionnels oeuvrant au sein de ces entreprises. Le but était de connaître leur vision de la RSE et des concepts connexes tels le développement durable (DD), les facteurs ayant motivé ces entreprises à entreprendre une démarche de RSE ou une démarche de DD, les défis et les difficultés liés à l'opérationnalisation actuelle de cette démarche, et les éléments dont ces entreprises auront besoin pour améliorer tant l'opérationnalisation de leur démarche que la reddition de comptes.

Le présent document s'organise de la manière suivante. Dans la première partie, nous usons d'éléments théoriques pour démontrer que, malgré la polarisation du débat sur les pratiques actuelles de responsabilité sociale des entreprises privées, l'idée de RSE coïncide avec des valeurs ou des projets portés par les entreprises collectives ou à leurs origines. Dans la deuxième partie, nous décrivons le contexte actuel dans lequel s'inscrit la démarche de RSE

¹ Le groupe de travail était initialement composé de : Richard Bell, Groupe SSQ et membre du C.A. du CIRIEC-Canada; Daniel Carreau, directeur général du Réseau Interval; André Côté, vice-président, Investissement Québec; André Lacroix, vice-doyen à la recherche, éthique et philosophie, Université de Sherbrooke, membre du C.A. du CIRIEC-Canada; Colette Lebel, Coopérative Fédérée; Benoît Lévesque, UQAM et ENAP, responsable du GTT, membre du C.A. du CIRIEC-Canada; et André Michaud, directeur des services aux collectivités de l'UQAM.

² Les autres étapes étant celles de transfert (T) et de mise à jour par le renouvellement des connaissances (R).

³ Ce comité de mise en oeuvre, créé par le comité exécutif du CIRIEC-Canada en janvier 2008 est composé de trois chercheurs universitaires (Luc Bernier, professeur à l'ENAP; Marie Bouchard, professeur à l'UQAM et André Lacroix, professeur à l'Université de Sherbrooke), de quatre responsables de la RSE ou du DD au sein d'entreprises publiques et d'économie sociale (Mario Hébert, initialement de La Coop Fédérée; Geneviève Labrie Beaudoin et Danielle Vivier d'Investissement Québec et Claude Normandin de Fondation). Une professionnelle de recherche (Lovasoa Ramboarisa de l'UQAM) s'est jointe au comité en décembre 2009.

des entreprises collectives et ses implications. Dans la troisième partie, nous décrivons notre démarche méthodologique. Dans la quatrième partie, nous rendons compte des résultats de l'enquête sur les pratiques actuelles et potentielles des entreprises collectives québécoises. Finalement, nous concluons en présentant les implications de ces résultats sur notre connaissance de la RSE des entreprises collectives.

1. ÉLÉMENTS THÉORIQUES

La nature controversée ou polarisée du débat sur la RSE est un fait, et notre constat à cet effet n'est pas inédit (voir par exemple, Bouchard et Rondeau, 2002; Gendron, 2009). Ce que nous tenons toutefois à stipuler dans cette section est que, malgré la divergence de points de vue (notamment sur la portée et la nature du changement entraîné par la RSE ainsi que sur les conditions de réalisation de ce changement), le questionnement social et éthique (Gendron, 2000, 2009) ou encore la problématique du développement durable (Belem, 2010a) auquel ont tenté de répondre les entreprises privées par leurs pratiques actuelles de RSE, forme une idée qui coïncide avec des valeurs et des projets portés par les entreprises collectives ou aux origines de celles-ci.

1.1. Les controverses sur le changement

Un premier point de divergence entre les participants au débat sur la RSE concerne la nature et la portée du changement que pourraient ou devraient induire les pratiques actuelles des entreprises, plus spécifiquement les grandes entreprises privées, celles cotées en Bourse, les multinationales.

À un pôle, il y a ceux qui y voient un changement radical puisqu'intégrer des préoccupations sociales et environnementales dans les décisions d'affaires, financer des projets sociaux, dialoguer avec des acteurs autres que les parties prenantes primaires⁴, et rendre compte de la performance extrafinancière supposent de substantiels ajustements, des changements de routines, des apprentissages, etc. Selon les tenants de ce point de vue, le changement induit par l'opérationnalisation de la RSE par ces entreprises n'est pas seulement organisationnel mais s'étend sur le plan social (voir par exemple, Elkington, 1994; Prahalad et Hammond, 2003; Kanter, 2003; McWilliams *et al.*, 2006). Le changement organisationnel serait enclenché dès lors qu'il y a une rupture avec les façons de faire traditionnelles de ces organisations qui ne pouvaient jusque là se permettre aucune distraction à leur exercice de maximisation de la valeur pour les actionnaires. Le changement social émergerait quant à lui notamment de la prise en charge des exclus et des quasi-services publics rendus, plus particulièrement dans les régions et les pays économiquement défavorisés⁵.

⁴ Suivant la classification de Mitchell *et al.* (1997) selon les dimensions pouvoir, légitimité et urgence, les parties prenantes primaires sont celles dont la survie et la continuité même de l'entreprise dépend.

⁵ S'occuper de la base de la pyramide (le fameux BOP ou *bottom of the pyramid* de Prahalad, 2004) est souvent cité comme exemple de stratégie de RSE porteuse de changement social. Comme l'expliquent Martinet et Payaud (2009), la notion de RSE-BOP inspirée de Prahalad suggère aux entreprises de s'intéresser aux quatre milliards de pauvres dans le monde, qui constituent bel et bien un marché. Ce faisant, les entreprises démocratisent l'accès à des biens auxquels les populations vivant avec moins de 2 \$ par jour ont difficilement accès, mais exploitent aussi un potentiel stratégique jusque là ignoré mais avantageux.

À l'autre pôle, il y a ceux qui réfutent le caractère social ou institutionnel des initiatives actuelles de RSE des grandes entreprises privées, les changements observables n'étant que majoritairement d'ordre technique sur le plan organisationnel. Ce constat était initialement fait au début des années 2000 (voir Gendron, 2000), et il semble encore valide, si l'on se fie aux récentes études empiriques (par exemple, Belem, *ibid*)⁶. Selon les tenants de ce point de vue, il n'y aura de changement institutionnel que lorsque les pratiques de RSE au niveau organisationnel coïncident avec les revendications sociales à la base du questionnement éthique et social des entreprises. Ces revendications réclament une modification profonde du rôle de l'entreprise dans la société et recèlent un idéal de progrès social conditionné par la durabilité écologique et soutenu par l'économie qui se place dès lors au rang de moyen et non de fin, soit un idéal porté par le concept de DD (Gendron *et al.*, 2005; Gendron 2009; Belem, 2010b).

Un deuxième point de divergence a trait aux conditions de réalisation du changement. Deux questions ont été souvent débattues. Pour que la RSE entraîne effectivement le changement réclamé, comment devrait-elle être régulée? Devrait-on modifier l'accès à la gouvernance des entreprises?

Sur la question de la régulation, il y a d'un côté les tenants de l'autorégulation stipulant que les entreprises sont plus motivées et plus enclines à développer des pratiques sociales et environnementales innovatrices et plus adaptées à leur secteur lorsqu'elles choisissent volontairement le contenu et les procédures de RSE à adopter (voir par exemple, la compilation de cas d'innovations en RSE de Louche *et al.*, 2010). C'est généralement le point de vue du monde des affaires et des chercheurs en science de la gestion, plus spécifiquement de tradition anglo-saxonne, considérant contre-productif l'exercice plus long et plus coûteux de la conformité à des obligations légales. De toute manière, selon ce point de vue, être socialement responsable suppose déjà d'aller au-delà la responsabilité légale (McWilliams *et al.*, *ibid.*); et bien qu'elles soient adoptées volontairement, les pratiques actuelles des entreprises et les normes et les codes auxquelles elles adhèrent n'en sont pas moins contraignantes (McBarnet, 2009).

Il y a de l'autre côté les tenants de la régulation qualifiée de sociétale (Bouchard et Rondeau, *ibid.*) qui attribuent l'actuelle absence de véritable changement social au fait que la RSE discrétionnaire telle que pratiquée par les entreprises ne constitue que des réponses organisationnelles (Gendron, 2000, cité par Bouchard et Rondeau) incapable d'aboutir à un renouvellement institutionnel devant modifier le rôle de l'entreprise dans la société et devant imposer une véritable refondation de ses rapports au capital, à l'humain et au milieu naturel. L'auto-régulation ne peut pas induire le véritable changement réclamé puisque « [...] au-delà

⁶ Ayant conduit une large étude portant sur l'industrie minière, Belem a conclu que : « En effet, les initiatives de RSE ne remettent pas en cause le contexte structurel macro-économique qui favorise d'une part l'expansion des entreprises et la croissance économique, mais engendre d'autre part des inégalités, tout en générant des impacts environnementaux et sociaux qui contribuent à aggraver la pauvreté. Ainsi, la RSE (particulièrement les initiatives autogérées ou procédurales) s'apparente à une stratégie organisationnelle consistant en la recherche des moyens permettant d'assurer à la fois l'efficacité et la survie de l'entreprise, principalement par la prise en compte des revendications des parties prenantes. Or, au-delà du niveau organisationnel, les revendications sociales à la base de la RSE illustrent la nécessité d'une redéfinition des règles du jeu qui déterminent la répartition du pouvoir entre les acteurs dans les relations de négociation et définissent donc l'autonomie des entreprises (Bélangier et Lévesque, 1992). » (Belem, 2010a, p.79).

des apports que permet la marge de manoeuvre du dirigeant, la contribution de l'entreprise à la société est dictée par sa structure même, c'est-à-dire sa forme en tant que construction juridique au sein d'un ensemble plus vaste constitué par le système économique et comptable lui aussi balisé par le droit et les conventions normatives. » (Gendron, 2009, p. 29).

Sur la question de l'accès à la gouvernance des entreprises, si les participants au débat s'entendent généralement sur l'idée que la RSE devrait impliquer une gouvernance plus accessible aux parties prenantes, les points de vue divergent quant aux parties prenantes et au mode d'accès à favoriser.

À un pôle, on prône la restitution du pouvoir de contrôle aux actionnaires, ceux-ci étant les parties prenantes les plus susceptibles d'influencer la gestion. Les tenants de ce point de vue brandissent l'argument selon lequel l'irresponsabilité de certains dirigeants d'entreprises et leurs dérives éthiques, comme dans les cas emblématiques d'Enron et de WorldCom (voir par exemple, Norman, 2004), causant des faillites bien plus larges que celles financières, étaient symptomatiques d'une pathologie de gouvernance caractérisée par l'absence de contrôle des actionnaires sur la gestion. Dans ces entreprises, objets de scandale, alors que les gestionnaires motivés par l'appât du gain profitaient par tous les moyens du système de rémunération variable basé sur les résultats à court terme, les actionnaires satisfaits des résultats battant continuellement les indices de référence ne cherchaient pas à savoir ou n'avaient pas la facilité de contrôler comment les gestionnaires y étaient parvenus. Les administrateurs et les vérificateurs étaient quant à eux trop liés (non indépendants de la direction) pour exercer efficacement leur rôle. Rendre la gouvernance accessible aux actionnaires et favoriser une reddition de comptes transparente et fiable permettraient de décourager des comportements destructeurs de valeurs non seulement financières mais aussi sociales, selon les tenants de ce point de vue. Ces derniers voient sans surprise d'un bon oeil l'avènement des législations tel le *Sarbanes-Oxley Act* aux États-Unis dans la période post-Enron, visant une meilleure reddition de comptes (engageant la responsabilité personnelle des dirigeants) et un exercice plus efficace du contrôle par ceux qui doivent protéger les intérêts des actionnaires (les administrateurs et les vérificateurs internes et externes), ainsi que les lignes directrices proposées par les grands investisseurs institutionnels tels CalPERS (le fonds de pension des fonctionnaires de la Californie), encourageant notamment l'indépendance des administrateurs. Il y a ici conviction que les actionnaires, plus particulièrement les investisseurs institutionnels, parmi toutes les parties prenantes, sont les plus susceptibles de faire pression sur la direction des entreprises à adopter des pratiques responsables (par des propositions aux assemblées ou par des dialogues). La tendance haussière du succès des propositions d'actionnaires au contenu social ou environnemental⁷ semble conforter cette conviction.

À un autre pôle, on stipule que les pratiques de RSE ne pourront être authentiques et entraîner un changement satisfaisant les attentes et les contestations exprimées par les acteurs sociaux tant que la gouvernance des entreprises demeure inaccessible aux parties prenantes autres que les actionnaires. C'est la primauté du lien économique comme légitimation d'un accès à la gouvernance des entreprises qui est mise en cause (Gendron, 2009). La réclamation d'une gouvernance partenariale ou gouvernance démocratique *multi-*

⁷ Le succès est entendu ici au sens de l'adoption par une majorité aux assemblées ou à défaut d'une adoption, la poursuite de dialogue avec les entreprises.

stakeholder s'est amplifiée. La contestation la plus marquante de la primauté des actionnaires dans la conception traditionnelle de la gouvernance était attribuée au juriste Merrick Dodd dans le fameux débat qui l'opposait à son collègue Adolf Berle au début des années 1930 (Boatright, 1996; Oswald, 1998; Wootton et Roszkowsky, 1999; Asher *et al.*, 2005; Dent, 2005; Fairfax, 2006; Fisch, 2006)⁸. Plus tard, dans les travaux des chercheurs plus proches de la thématique de la RSE (par exemple, Preston et Post, 1974; Donaldson et Preston, 1995; Preston, 1998; Preston et Donaldson, 1999; Post *et al.*, 2002a; Post *et al.*, 2002b), on notait cette récurrente réclamation de la redéfinition du droit et du devoir des entreprises et de l'inclusion des parties prenantes autres que les actionnaires aussi bien dans la structure que dans le fonctionnement de la gouvernance des entreprises. À travers leurs travaux des trente dernières années, ces auteurs ont soutenu que l'évolution contemporaine des entreprises devrait impliquer le remplacement du principe de contrôle par celui de participation⁹. Ils ont stipulé que les relations avec les parties prenantes constituent une source de création de richesse, mais que cette dernière ne devrait pas être la seule source de légitimité de l'entreprise puisque sa licence d'opérer dans la société dépend aussi de sa capacité à satisfaire les attentes des diverses constituantes (allocateurs de ressources, clients, fournisseurs, partenaires, acteurs sociaux et politiques), qui contribuent à son existence, et à les faire bénéficier de la richesse créée. Le prolongement théorique des propositions et des conclusions des travaux de Post et Preston ont conduit, entre autres, à l'extension de la conceptualisation de la responsabilité et de l'imputabilité des entreprises à la gestion des attentes des différentes parties prenantes avec des intérêts variés et même conflictuels (voir par exemple, Reed, 1999; Demirag, 2004).

Que les participants au débat considèrent les pratiques actuelles de RSE comme représentant un véritable changement ou, à l'inverse, qu'ils n'y voient que des ajustements techniques insuffisants pour répondre au questionnement institutionnel; que les participants au débat estiment que l'approche autorégulatoire et la restitution des moyens de contrôle aux actionnaires constituent les conditions gagnantes incitant les entreprises à être socialement responsables et imputables ou, au contraire, qu'ils jugent que le changement passe nécessairement par la régulation sociétale et la gouvernance partenariale, nous convenons avec Gendron (2009, p. 9) que :

- « [...] ces controverses fleurissent sur des transformations fondamentales de l'imaginaire économique de l'ensemble des acteurs sociaux que l'on peut synthétiser en trois points :
- L'entreprise a des responsabilités qui s'ajoutent à sa mission économique.

⁸ Berle et Dodd débattaient deux principales questions, soit comment caractériser la structure de développement du droit corporatif (*corporate law*) et comment le droit corporatif devrait évoluer. Portant en faux à Berle qui considérait le droit corporatif comme une extension du droit fiduciaire (*trust law*) et qui stipulait que les pouvoirs octroyés aux entreprises et à leurs dirigeants devraient être exercés seulement pour le bénéfice des actionnaires, Dodd argumentait que les obligations des dirigeants d'entreprises devraient être élargies à d'autres bénéficiaires dont les employés, les clients et la société puisque les entreprises ont à poursuivre à la fois l'objectif de faire du profit et celui de servir l'intérêt général.

⁹ La participation consisterait en une gestion participative au sein des organisations et en une participation des acteurs externes (ceux affectés par les activités de gestion) au processus de gestion (Preston et Post, 1974).

- L'entreprise peut (et donc doit) embrasser une mission d'intérêt général.
- La sphère économique ne peut être pensée comme indépendante des dynamiques et réalités sociales et environnementales. »

Un quatrième point que nous ajoutons humblement aux trois identifiés par Gendron est le suivant : la gouvernance de l'entreprise peut (et donc doit) être favorable à la participation des parties prenantes.

Selon nous, c'est justement sur ces points que l'idée de RSE coïncide avec les valeurs et les projets portés par les entreprises collectives ou à l'origine de celles-ci comme nous l'expliquons ci-après.

1.2. La RSE et les entreprises collectives

Les projets et valeurs portés par les entreprises collectives ou à leur origine s'expriment traditionnellement à travers leur mission et leur mode de gouvernance. D'autre part, nous avons stipulé ci-haut que l'idée de RSE s'incarne aussi (ou devrait s'incarner) par l'élargissement de la mission des entreprises à des considérations autres qu'économique et par l'ouverture de leur gouvernance à la participation des parties prenantes. Le tableau 1 présente les points communs entre l'idée de RSE (ou de DD) et les caractéristiques des entreprises collectives exprimées à travers leur mission et leur gouvernance, en théorie. Le tableau est construit sur la base des arguments avancés par les récents travaux s'étant prononcés sur les articulations entre la RSE (ou le DD) et le secteur public (par exemple, Persais, 2006; Savignat, 2006; Marais et Reynaud, 2008; Rousseau, 2008; Merlin-Brogniart et Depret, 2010) ou la RSE (ou le DD) et l'économie sociale (par exemple, Bouchard et Rondeau, *ibid.*; Gendron, 2006; Gertler, 2006; Harris, 2006; Huybrechts *et al.*, 2006; Ramboarisata, 2009; Richez-Battesti et Boned, 2008; Richez-Battesti, 2010).

Tableau 1. Les coïncidences théoriques entre RSE (ou DD) et entreprises collectives

	Entreprises en général selon l'idée de RSE	Entreprises publiques	Entreprises d'économie sociale
Mission	Autres responsabilités en plus de celle économique, pouvant s'élargir à l'intérêt général	Finalité d'intérêt général et de gestion des biens communs	Finalité économique et sociale Entreprendre autrement
Gouvernance	Favorable à la participation des parties prenantes (propriétaires et autres parties prenantes)	Gouvernance partenariale Conseil d'administration ouvert aux représentants de l'État, des salariés et des citoyens	Principe démocratique Ancrage local fort donc contrôle permanent par les membres Dispositifs de mobilisation des membres et de participation des autres parties prenantes

Parler d'entreprises publiques ou d'entreprises d'économie sociale socialement responsables apparaît comme un pléonasmе, ces entreprises étant traditionnellement reconnues comme étant au service de l'intérêt collectif.

Pour ce qui est du secteur public, Rousseau (*ibid.*) explique qu'à l'origine des entreprises publiques s'était trouvée la notion de service public, pensée pour résoudre les désordres, d'ordre social, nés du libéralisme et les défaillances de marché et à laquelle s'était greffée dès le départ la notion d'équité. Comme le souligne Persais (*ibid.*), la vision de RSE révèle des valeurs déjà existantes chez ce genre d'entreprise et est mue par une logique qui lui est endogène. D'autre part, les idées de service public et d'intérêt général sont promues par la dimension sociale du DD. Il y a alors lieu de croire qu'il existe une prise en compte plus significative du DD dans les entreprises publiques comparativement à ce qui est observé chez les entreprises privées, les missions étant différentes voire contradictoires, l'intérêt général et la gestion des biens communs pour le premier, l'intérêt particulier pour le second (Marais et Reynaud, *ibid.*). En ce qui concerne la gouvernance des entreprises publiques, son caractère partenarial considéré en théorie comme accordant énormément d'importance à la résolution des conflits entre les parties prenantes (d'intérêt, mais également cognitifs et axiologiques) (Merlin-Brogniart et Depret, *ibid.*) se présente comme l'éminente manifestation de la gouvernance exemplaire animant l'idée de RSE. Rousseau rappelle que leur conseil d'administration est souvent déjà tripartite (avec des représentants de l'État, des salariés et des citoyens).

Quant aux entreprises d'économie sociale, c'est par leurs valeurs (notamment la solidarité, l'égalité, l'autonomie et la responsabilité) et par les règles statutaires qui fondent leur organisation et qui orientent le processus de production qu'elles sont en mesure de servir une mission à la fois économique et sociale, en développant une approche de long terme, s'inscrivant dans une logique de responsabilité collective, faisant d'elles des organisations naturellement porteuses d'une responsabilité sociétale et actrices du DD (Richez-Battesti et Boned, *ibid.*, Richez-Battesti, *ibid.*). Malgré la diversité de leur forme et de leur taille, des cadres historiques, culturels et réglementaires dans lesquels elles ont évolué et sans égard au secteur d'activité dans lequel elles opèrent, les entreprises d'économie sociale ont des origines communes indissociables de leur identité et attribuables à la recherche d'alternatives au système dominant dont le fonctionnement avait souvent exclu les individus et les groupes défavorisés. La gouvernance démocratique qui fait leur distinction est basée sur un ancrage local fort, garantissant à leur parties prenantes un dialogue et un contrôle permanents (Huybrechts *et al.*, *ibid.*), rappelant les ambitions de l'idée de RSE. Elle est aussi basée sur une participation des actionnaires, sociétaires ou membres aux décisions. Dans certaines entreprises d'économie sociale telles les coopératives, cette participation est égale (un membre, une voix) puisqu'elle n'est pas fondée sur le pouvoir économique, questionnant ainsi la primauté des propriétaires détenant le plus d'actions comme parties prenantes de qui l'entreprise répond (Merlin-Brogniart et Depret, *ibid.*; Richez-Battesti, *ibid.*). La gouvernance des entreprises d'économie sociale suppose aussi la construction de dispositif de mobilisation et de participation non seulement des actionnaires, sociétaires ou membres, mais aussi d'autres parties prenantes dont les travailleurs (Richez-Battesti et Boned, *ibid.*).

La RSE, comme idée, voire comme idéal ou projet (mission et responsabilité élargies, gouvernance ouverte aux parties prenantes) rejoignant le questionnement éthique et social des entreprises (au sens de Gendron, 2000) et ambitionnant répondre à la problématique du DD (au sens de Belem, 2010a et 2010b) témoigne d'une tendance lourde, de multiples raisons motivant les entreprises à s'y conformer en adoptant des pratiques de RSE. Ces pratiques de RSE peuvent s'inscrire dans une perspective stratégique afin de diminuer les risques de conflits avec les parties prenantes. Dans une perspective politique, elles peuvent

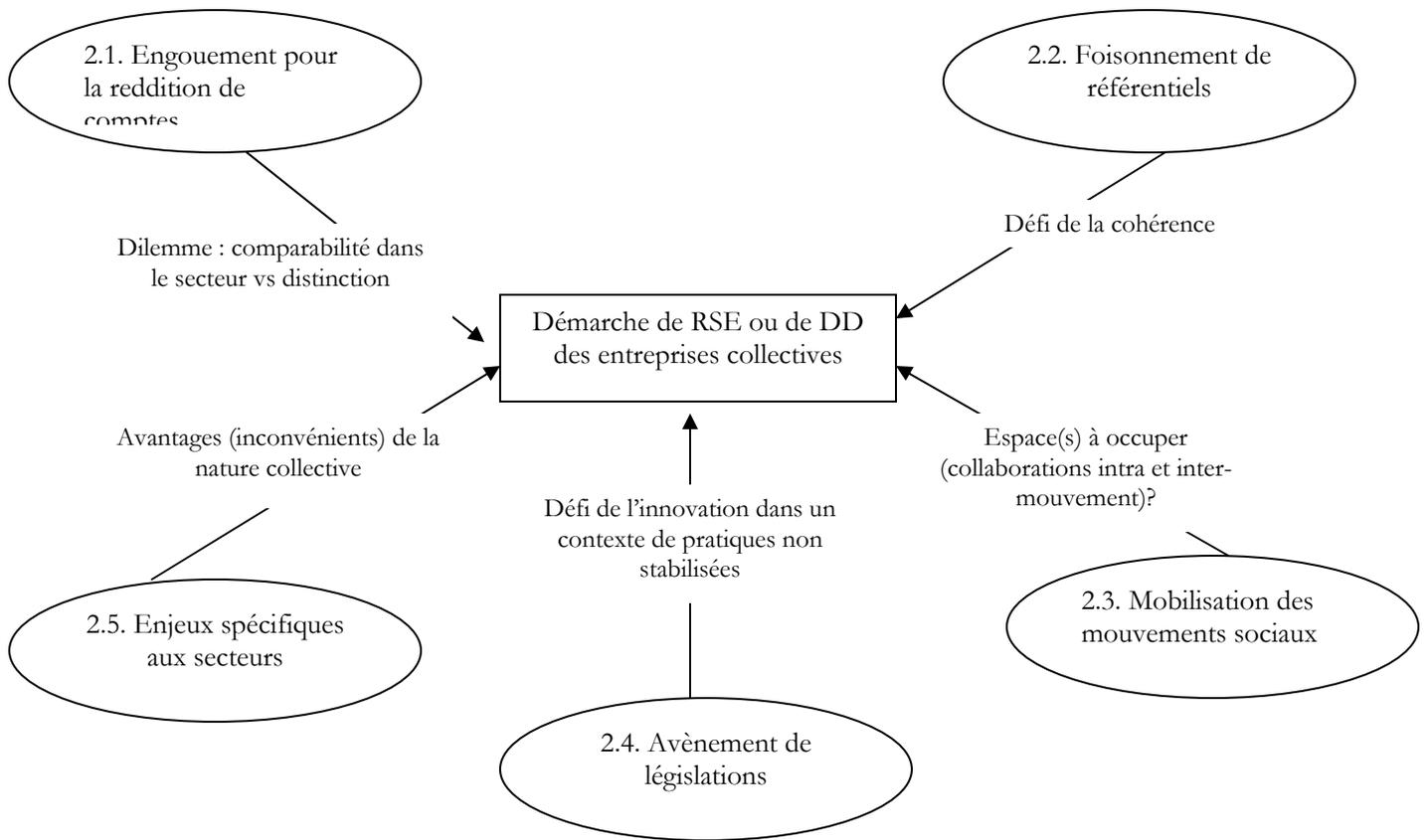
servir à maintenir la légitimité publique de l'entreprise en tant qu'institution reconnue socialement. Finalement, elles peuvent être motivées par la croyance qu'un changement de valeurs est nécessaire dans les objectifs de l'entreprise privée. Concrètement, ces trois catégories de motivations ne sont pas exclusives et peuvent concourir, ensemble, à justifier la démarche. Néanmoins, chez les grandes entreprises privées (appelées aussi entreprises capitalistes), il appert que les pratiques actuelles se limitent aux deux premiers niveaux (perspectives stratégique et politique), peinent à dépasser le niveau organisationnel et sont insuffisantes pour induire un véritable changement à la hauteur du questionnement institutionnel (Gendron, 2000, 2009, 2010; Belem, *ibid.*). Il semble alors y avoir une asymétrie entre la RSE en tant qu'idée ou idéal (plus près du DD) et la RSE en tant que pratique des entreprises privées; et la cause se trouverait dans les gènes de celles-ci (aspects structureaux, rôle dans la société, gouvernance dévolue aux propriétaires détenant le pouvoir économique). Chez les entreprises publiques et d'économie sociale, reconnues pour la finalité à la fois économique et sociale de leurs actions et par leur nature démocratique, l'idée de RSE est déjà dans leurs valeurs et s'exprime à travers leur mission et leur mode de gouvernance. Il s'avère alors que les traits dont les entreprises capitalistes auraient besoin pour être véritablement responsables et devenir des actrices du DD sont théoriquement intrinsèques aux entreprises collectives.

2. LE CONTEXTE

Il importe de consacrer quelques lignes pour décrire le contexte actuel dans lequel s'inscrit la démarche de RSE des entreprises collectives québécoises. Cela nous permettra d'avoir un aperçu des forces en présence commandant les choix (par exemple, la pondération de chacune des dimensions économique, sociale ou environnementale) et les motivations (ou logiques dominantes) des entreprises collectives. Il faut rappeler ici que les valeurs et la structure collective à elles seules ne peuvent déterminer le type d'appropriation de la RSE par les entreprises collectives, tel que l'ont corroboré des études antérieures (voir par exemple, Marais et Reynaud, 2008; Ramboarisata, 2008; Richez-Battesti et Boned, 2008)¹⁰. L'identification des forces en présence permet aussi de déterminer les interrogations, les défis ou les problématiques (risques, dilemmes, contradictions) qui s'imposent aux entreprises collectives, ce qui est impératif, pour compléter les éléments théoriques (Section 1) afin de formuler adéquatement nos propositions de recherche (Section 3). Cinq éléments contextuels et leurs implications nous paraissent pertinents et sont présentés à la figure 1.

¹⁰ Ces études ont démontré qu'à cause des différentes forces institutionnelles, parfois contradictoires, auxquelles sont exposées les entreprises collectives (des coopératives dans les études de Richez-Battesti et Boned et de Ramboarisata et entreprises publiques dans l'étude de Marais et Reynaud), la stratégie qui émerge de leur démarche de RSE ou de DD n'est pas nécessairement colorée significativement par leur nature collective, mais peut présenter aussi des traits de positionnement stratégique à différents degrés.

Figure 1 : Le contexte de la démarche de RSE des entreprises collectives



2.1. Engouement pour la triple reddition de comptes

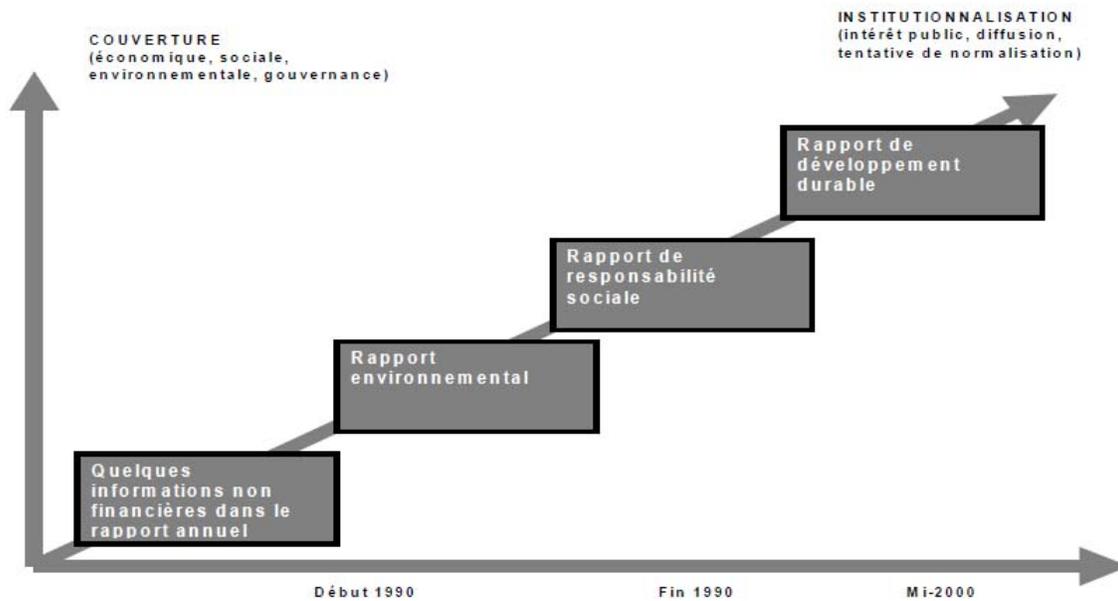
Selon la quatrième et plus récente édition du *Canadian Corporate Sustainability Reporting : Best Practices 2008* (Stratos, 2008), la publication d'information sur la RSE par les entreprises canadiennes a connu une croissance remarquable au cours des quinze dernières années. Si, en 1993, moins de 1 % des grandes entreprises canadiennes publiaient de l'information sur leur performance environnementale; en 2007, 47 des 265 entreprises de l'indice composite TSX, soit 18 %, ont fait une triple reddition de comptes structurée. Les chiffres publiés par l'organisme Global Reporting Initiative (GRI) indiquent aussi qu'à l'échelle mondiale la triple reddition de comptes structurée est une pratique adoptée par de plus en plus d'entreprises. Entre 2007 et 2008, par exemple, une hausse de 46 % du nombre d'entreprises utilisatrices des lignes directrices de la GRI a été notée¹¹.

La Figure 2 trace l'évolution du contenu de l'information sur la RSE publiée dans les documents d'entreprises au cours des vingt dernières années. Selon l'étude de Stratos, mentionnée précédemment, et la dernière enquête de la firme KPMG publiée en 2008, l'information publiée est de mieux en mieux structurée et les entreprises semblent avoir compris le potentiel d'innovation qu'offre ce genre de pratique notamment en matière de

¹¹ Source : <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/FactSheet.htm>, date d'accès : 2 juin 2010.

communication et de dialogue avec les parties prenantes. L'enquête de KPMG révèle que 80 % des plus grandes entreprises au monde publient un rapport consacré à la RSE et 4 % incluent de l'information sur la RSE dans leur rapport annuel traditionnel. Au Canada, ces proportions sont respectivement de 60 % et 2 %. Il est difficile de prédire, selon les auteurs de cette enquête, si l'intégration du rapport de RSE au rapport annuel ira en croissant. Néanmoins, des facteurs comme la législation et l'intérêt des parties prenantes économiques (par exemple, les investisseurs et les clients) à obtenir davantage de renseignements extrafinanciers pourraient motiver les entreprises à consolider leur reddition de comptes en un seul document.

Figure 2 : Évolution de la triple reddition de comptes



(Source : De Serres *et al.*, 2006, p. 15)

Ce qui est certain, c'est que la communication de la RSE est maintenant devenue la norme parmi les grandes entreprises dans le monde puisque les motivations à faire du *reporting* sont passées des facteurs réactifs et de gestion de risques à ceux d'innovation et de proactivité. Il est alors plus probable que cette pratique se diffusera à l'échelle nationale et s'étendra aux entreprises de plus petite taille. L'utilisation des lignes directrices de la GRI et le recours à la vérification indépendante sont aussi attendus à gagner l'intérêt de plus en plus d'entreprises. Selon les données de KPMG, trois quarts des 250 plus grandes entreprises au monde utilisent les lignes directrices de la GRI et 40 % font vérifier leur rapport.

Cet engouement des entreprises privées ou capitalistes pour la triple reddition de comptes les a amenées à faire de la RSE un véritable outil de capitalisation de la réputation, plus particulièrement dans un contexte de perte de confiance du public face au monde des affaires, à la suite des différents scandales financiers et éthiques et aux torts humains et écologiques (par exemple, déversements pétroliers, déplacements de populations indigènes, etc.) causés par les activités irresponsables de certaines firmes. Les entreprises privées

semblent s'être appropriées du concept, du moins au niveau du discours. Leurs pratiques demeurent toutefois ancrées dans leur logique de maximisation de la valeur, et comme l'a affirmé Richez-Battesti (2010, p.141) : «Le plus souvent cependant la RSE sert effectivement la politique de communication de l'entreprise actionnariale, mais peine à s'inscrire dans ses axes stratégiques ». Pour les entreprises collectives, plus spécifiquement celles en concurrence directe avec les entreprises capitalistes dans leur champ d'activité, ce phénomène ne peut les laisser indifférentes. Leurs gestionnaires s'interrogent sur la manière de rendre compte, en faisant valoir la distinction collective pour qu'elles n'aient pas à s'aligner sur les normes édictées ailleurs et à valider la thèse selon laquelle les marchés ont un fort pouvoir d'homogénéisation des comportements et des pratiques entrepreneuriales (Richez-Battesti, *ibid.*). La question n'est donc plus de savoir si les entreprises collectives devraient faire de la triple reddition de comptes ou non. Elle concerne plutôt le comment, soit la manière de se différencier en plus d'être comparable aux autres entreprises du même secteur. Il ne s'agit pas seulement de formuler un discours, mais de démontrer que « En raison du '*triple bottom line*' soit, la triple reddition de comptes auprès des parties prenantes, la RSE questionne les façons de faire, les pratiques et les activités, la façon de s'évaluer, la performance économique, la performance sociale et la performance environnementale » (Lévesque (dir.), 2008, p. 3).

2.2. Foisonnement de référentiels

Les entreprises s'étant engagées dans une démarche de RSE ou de DD ont à leur disposition une panoplie de référentiels incluant certifications, labels, normes, standards, codes de conduite, indices boursiers de RSE ou de DD, adhésion à des regroupements d'entreprises responsables, adhésion à des associations d'investisseurs responsables, lignes directrices, principes, etc. Bien que certains se questionnent sur la légitimité des parties prenantes à l'élaboration des référentiels dominants, à l'heure actuelle, ils sont en train de définir ce qu'est la RSE. Pour les entreprises collectives, chez qui la RSE pourrait se manifester de manière différente, voire innovante mais dont les pratiques sont restées jusqu'ici souvent ignorées, très faiblement codifiées et *a fortiori* faiblement partagées, il y a lieu de s'interroger sur la pertinence et les avantages de se conformer à ces référentiels dominants. Quels référentiels sont les plus cohérents aux activités et à la nature de ces entreprises? Le choix pourrait porter sur la nature multipartite (versus unilatérale) de l'élaboration de ceux-ci. L'élaboration multipartite implique la participation de différents acteurs dont ceux des mouvements sociaux, qui ont abandonné ces dernières années l'approche contestataire et confrontative pour adopter une approche partenariale avec les entreprises (Belem, 2010a). De ces collaborations ou dialogue social ont émergé des normes qui pallient aux limites de celles unilatérales (portées par les entreprises privées sans collaboration avec d'autres parties), donc plus appropriées pour les entreprises collectives. Le choix pourrait aussi porter sur d'autres critères qui ne sont pas liés à la nature collective (par exemple, la pertinence au secteur d'activité, le coût de l'adhésion ou de la conformité, l'ancienneté de la norme, etc.), et c'est justement sur la détermination de ces critères que le défi se pose.

2.3. Mobilisation des mouvements sociaux

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le mode d'intervention des acteurs des mouvements sociaux est passé de la contestation à la collaboration. D'autre part, ceux-ci ont investi les marchés (en tant que consommateurs ou en tant qu'investisseurs militants) pour

influencer les décisions des entreprises. On peut alors parler d'une intervention mieux organisée et plus efficace car leur participation enlève aux entreprises privées le monopole de l'élaboration des règles de RSE, et, par conséquent, des critères d'évaluation des entreprises. L'élaboration de la récente norme ISO 26000 est un exemple probant à ce titre. Comme l'a expliqué Gendron (2010, p. 28) : « la norme 26000 a offert un espace où ont pu être précisés et même négociés des éléments substantiels de performance « extrafinancière ». Si bien qu'au-delà de la légitimité que le processus a conféré à ISO, les acteurs sociaux convoqués au processus de rédaction de la norme ont pu y injecter leur perspective et lui donner une couleur et une dimension de compromis social qui n'auraient pas été possibles autrement. » La question se pose alors à savoir si pour les entreprises collectives qui, elles-mêmes appartiennent à des mouvements sociaux économiques, les succès identifiés précédemment ne représentent pas une opportunité de favoriser les collaboration intra et inter-mouvements pour des fins d'apprentissage.

2.4. Avènement de législations

Cet élément concerne plus spécifiquement les entreprises publiques qui ont l'obligation de produire un plan d'action de DD et d'en rendre compte annuellement. Les cinq entreprises publiques de notre échantillon sont toutes soumises à cette obligation. C'est l'article 15 de la *Loi sur le développement durable* du Québec (adoptée en avril 2006) qui énonçait l'obligation, pour chaque ministère, organisme et entreprise compris dans l'Administration publique de produire un document identifiant les objectifs qu'ils entendent poursuivre pour contribuer à la mise en oeuvre de la *Stratégie gouvernementale de développement durable* (lancée en 2007) et les actions en ce sens. C'est le décret 1080-2007 du gouvernement du Québec qui formalisait l'appellation « Plan d'action de développement durable ». Un *Guide d'élaboration d'un plan d'action de développement durable* était joint à la recommandation ministérielle. La date butoir pour rendre public le plan d'action de chaque entité concernée était fixée au 31 mars 2009. Après un an de mise en oeuvre, le bilan n'est pas nécessairement luisant pour l'ensemble des organisations concernées selon Turgeon (2010) : conceptions équivoques du DD nécessitant des efforts supplémentaires de sensibilisation, ce qui est onéreux; irritants importants induits par la reddition de comptes et l'élaboration d'indicateurs dans un contexte de ressources limitées, manque de budget adéquat pour permettre de réaliser des progrès adéquats. D'autre part, les plans d'action publiés témoignent de failles (priorités imprécises, efforts de planification vs de mise en oeuvre, indicateurs imprécis), selon le constat de Turgeon. On peut alors parler de pratiques non stabilisées. De plus, d'autres textes (par exemple, la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, adoptée en 2006) imposaient déjà une reddition de comptes plus étendue que le traditionnel rapport annuel. Le défi est entre autres d'articuler les nombreuses informations à fournir de manière à en faire une reddition de comptes compréhensible aux parties prenantes et pertinente à la nature collective de chaque entreprise. Le caractère non stabilisé des pratiques de triple reddition de comptes des entreprises publiques peut en fait représenter à la fois une opportunité et un risque et aux entreprises concernées. Comme la *Loi sur le développement durable* n'impose pas l'utilisation d'indicateurs de performance précis, mais laisse beaucoup de marge de manoeuvre aux entreprises, cela pourrait représenter une occasion d'innovation pour les entreprises proactives. Le risque est celui d'assumer les coûts associés à une stratégie de *first-mover*.

2.5. Enjeux spécifiques à certains champs d'activité

Certains champs d'activité dans lesquels opèrent les entreprises collectives, surtout celles de grande taille, sont constamment surveillés et souvent questionnés (par exemple, le secteur financier, le secteur agricole, le secteur énergétique, etc.). Les motifs de suspicion et de contestation à l'égard de ces secteurs sont notamment les forts impacts environnementaux de leurs activités ou des activités qu'elles soutiennent financièrement (entreprises jugées polluantes, prédatrices de ressources, etc.), les scandales éthiques à répétition, la perception d'une asymétrie entre leur pouvoir économique et leur contribution à la société (par exemple, hausse des prix ou diminution des services malgré les profits) et leur incapacité à résoudre des problèmes écologiques et sociaux qu'ils sont en mesure de régler compte tenu de leur pouvoir et des ressources à leur disposition (par exemple, inclusion des segments défavorisés par des services adaptés, développement de produits durables, investissements dans des méthodes de production moins polluants, etc.). Il y a, dans ces secteurs, risque de perte de légitimité pour l'ensemble des entreprises y oeuvrant sans égard à leur structure de propriété. La nature collective peut représenter à la fois un avantage et un inconvénient dans ce contexte. Il y a avantage dans la mesure où les entreprises peuvent utiliser la démarche de RSE ou de DD pour faire valoir leur distinction et développer des façons de faire qui leur permettraient de se différencier de leurs pendant capitalistes dans les mêmes secteurs. Il y a toutefois inconvénient lorsque cette même nature collective accroît l'attente à l'endroit de celles-ci (puisque la population est plus sévère à l'endroit des entreprises collectives attendues à être exemplaires) ou lorsque, à l'inverse, la nature collective est méconnue, et que le public identifie d'abord les entreprises à leur secteur « vicié » plutôt qu'à leur distinction.

3. LA DÉMARCHE

« [...] les entreprises publiques et d'économie sociale, ayant intégré leur double mission économique et sociale dans leurs structures et leurs règles de fonctionnement, la question de la RSE devrait se poser de manière spécifique. » (Bouchard *et al.*, 2010, p. 4). Est-ce effectivement le cas? Et comment? Telle a été notre interrogation initiale. Dans l'objectif d'y répondre, nous avons mené une enquête sur les pratiques actuelles et potentielles des entreprises collectives québécoises, incluant cinq entreprises publiques et cinq entreprises d'économie sociale. Nous avons d'abord procédé à une analyse du contenu des documents publiés par celles-ci afin de repérer la place de la RSE et la façon dont ces entreprises rendent compte de leur performance en matières économique, sociale et environnementale. Pour compléter notre collecte d'information, nous avons aussi mené un total de dix-sept entrevues, auprès de vingt gestionnaires et professionnels oeuvrant au sein de ces dix entreprises. Au terme de l'enquête, nous nous attendons à :

- Avoir une vue relativement claire de ce qui existe comme RSE dans les entreprises collectives québécoises.
- Avoir une idée des méthodologies et des formes d'accréditation qui sont actuellement utilisées.
- Voir comment les entreprises collectives se distinguent ou peuvent se distinguer des autres formes d'entreprises sous l'angle de la RSE.

3.1. Les implications de la formule « communauté de pratique »

Rappelons que l'objectif du CIRIEC-Canada, en privilégiant la formule « communauté de pratique » est la mise en commun et le partage des connaissances (explicites et tacites) afin de mobiliser un fort engagement des entreprises collectives dans la continuation et l'approfondissement de leur démarche de RSE. C'est à cet effet que le GTT a constitué le comité de mise en oeuvre composée de chercheurs universitaires et de gestionnaires au sein d'entreprises collectives, dont le mandat a été double. Premièrement, il s'agit de procéder à la constitution des connaissances, soit le (C) au sens de Ballay (2002), en réalisant l'enquête sur les pratiques actuelles et potentielles dont les résultats sont présentés dans ce rapport. Deuxièmement, il s'agit de démarrer l'étape de transfert, soit le (T) au sens de Ballay (*ibid.*), en organisant un événement qui devrait réunir les entreprises collectives ayant participé à l'enquête et d'autres entreprises intéressées, dans le but de restituer les résultats de l'étude, en discuter les impacts et les enjeux pour les pratiques de RSE à venir, et susciter un engagement fort dans la poursuite d'une démarche commune. Au moment de rédiger le présent rapport, nous sommes au terme de l'étape (C) et avons entamé l'étape (T) avec la tenue d'un colloque sur invitation. Les principales composantes des étapes de la démarche sont présentées à la figure 3. Nous tenons à réitérer que le présent rapport concerne strictement l'étape de l'enquête (C).

C'est l'esprit de communauté de pratique qui a animé l'étape de l'enquête de telle sorte que les différentes phases de sa réalisation ont été menées collectivement, et que le contenu des différentes phases a toujours été formulé en prévision de l'étape de transfert ou pour la faciliter, comme l'illustre le tableau 2.

Figure 3 : Les composantes de la démarche « communauté de pratique (CP) : responsabilité sociale des entreprises collectives québécoises »

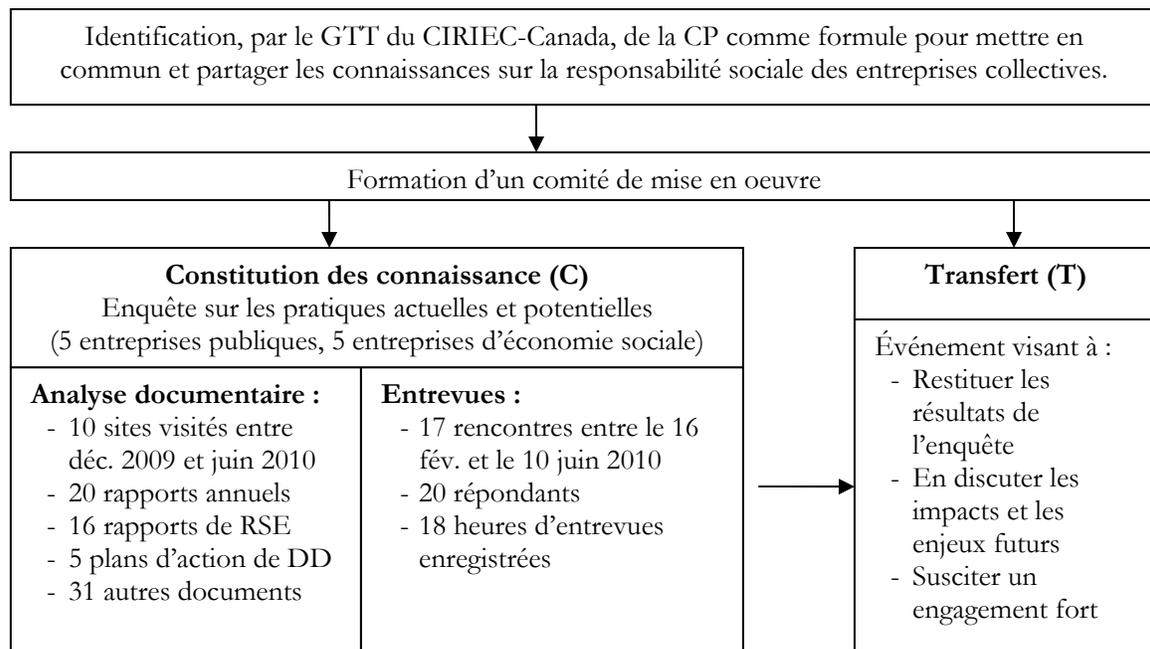


Tableau 2 : Les implications de la formule « communauté de pratique » sur les différentes phases de la recherche

Phases	Participation des membres du comité	Contenu
Échantillonnage	Entreprises et répondants référés par les membres.	Un des critères d'échantillonnage délibéré est l'ouverture des répondants à la collaboration chercheurs-praticiens
Formulation des outils de collecte et d'organisation des données	Trois réunions pour formuler les grilles.	Format et vocabulaire de la grille d'entrevue conçus pour faciliter l'administration du questionnaire dans une durée restreinte et la restitution des résultats sur un ton de transfert (vs recherche traditionnelle).
Collecte d'information	Réalisation des entrevues en équipe d'au moins deux personnes (un chercheur et un praticien)	Contenu des informations recueillies (informations documentaires et données d'entrevues) validé par les équipes d'entrevue
Présentation des résultats	Trois réunions pour déterminer le format et le contenu des résultats à restituer.	Contenu des rapports de recherche validé par les membres du comité

À la phase de l'échantillonnage, les membres du comité de mise en oeuvre ont participé à l'identification des entreprises et les répondants qui, non seulement, ont été reconnus comme des *leaders* en matière de RSE dans leur secteur, mais qui seraient « accessibles » rapidement, compte tenu du délai de l'enquête. Notre ambition initiale était d'avoir deux répondants par entreprise. Pour chaque entreprise, au moins le premier répondant a été référé initialement par un membre du comité. Quatorze sur les vingt répondants ont été choisis ainsi. Les six autres répondants ont été proposés par leurs collègues ou supérieurs identifiés précédemment. L'avantage de cette façon de faire, en plus de maintenir le caractère « collectif » de la démarche, a été d'accélérer le processus de collecte d'information. D'autre part, un des critères d'échantillonnage utilisé a été l'ouverture des entreprises à une collaboration chercheurs-praticiens. Cette « ouverture » s'est manifestée soit par la participation directe d'un gestionnaire de l'entreprise au GTT ou au comité de mise en oeuvre, soit par l'acceptation d'au moins un gestionnaire de l'entreprise à être rencontré en entrevue et à suivre les travaux du groupe, notamment en participant au colloque subséquent.

À la phase de la formulation des outils de collecte (grille de saisie de l'information documentaire et questionnaire d'entrevue) et d'organisation des données, le maintien du caractère collectif de la démarche et l'adaptation des outils à l'objectif de transfert subséquent ont été assurés par la tenue de trois réunions (en novembre et décembre 2009 ainsi qu'en janvier 2010). Pour les entrevues, en particulier, parmi les avantages d'avoir des répondants gestionnaires, on peut noter le fait que ce sont des acteurs organisationnels qui sont en mesure de « prendre le pouls » et de déterminer le niveau d'appropriation de la démarche à

l'interne. Parmi les défis, d'une part, leur emploi du temps chargé pourrait limiter leur disponibilité et, d'autre part, leur rôle et leur position dans l'organisation pourraient les amener à tenir un discours « trop officiel », ne permettant pas vraiment de relever les contradictions ou paradoxes associés au travail des preneurs de décision qu'ils et elles sont. Ces défis ont dû être pris en compte plus particulièrement lors de l'élaboration du questionnaire d'entrevue, et c'est à cet effet que procéder en équipe a été impératif et avantageux. Cela nous a permis d'avoir un questionnaire à la fois assez court, pour être administré dans un délai d'une heure à une heure et demie, et assez flexible pour que, dépendamment de la façon d'intervenir de chaque répondant, on soit en mesure ou bien de le ramener aux thèmes principaux ou bien de le « laisser aller » si nous jugeons que les renseignements fournis rajoutent de la valeur à notre corpus, même si cela implique l'ajout de thèmes ou d'enjeux sur lesquels nous n'avions pas préalablement prévu travailler, mais que les entrevues révèlent comme nécessaires, voire incontournables à traiter.

À la phase de la collecte d'information, la formule « équipe » a été encore une fois mise à profit. Pour l'analyse documentaire, les informations saisies et présentées sous forme de fiches ont été soumises à la validation du comité et plus particulièrement aux gestionnaires des entreprises collectives étudiées faisant partie du comité. Cette validation a été utile pour compléter ou préciser les informations. Pour les entrevues, il était convenu que pour chacune des rencontres en entreprise, au moins un chercheur et au moins un gestionnaire praticien forment l'équipe d'interviewers. Sur les dix-sept entrevues, dix ont été menées par une équipe de trois membres du comité, et les sept autres, par deux membres. À la fin de chaque rencontre, les notes étaient réunies. Les fiches constituées à partir des notes des membres des équipes d'interviewers et de la transcription des entrevues ont été également soumises à la validation des membres du comité.

À la phase de la présentation des résultats, trois réunions ont été tenues (octobre et novembre 2010, janvier 2011) pour formuler les conclusions de l'enquête de telle sorte que celles-ci soient assez vulgarisées afin de faciliter leur appropriation par les participants lors de l'étape de transfert. En plus de valider le contenu du rapport d'analyse documentaire et du rapport d'étape préalablement produits, ces réunions ont permis entre autres d'identifier les thèmes les plus susceptibles de mobiliser les participants et de faire avancer leur appropriation de la RSE puisque, rappelons-le, l'ensemble de la démarche de la communauté de pratique vise à mettre au jour les connaissances explicites et tacites présentes dans les pratiques actuelles des entreprises, à renforcer l'identité des entreprises collectives et à donner sens à leur expérience, renforçant du coup leur sentiment d'appartenir à une communauté.

3.2. Propositions initiales et échantillonnage

Compte tenu des faits exposés dans les sections antérieures (coïncidences théoriques entre RSE et entreprises collectives, d'une part, et éléments de contexte, d'autre part) nous avons posé les propositions suivantes en amont de l'enquête (Bouchard *et al.*, 2010) :

P1 : Les entreprises collectives sont, plus que toutes autres, susceptibles de développer des comportements typiques de la RSE du fait même de leur double mandat – économique et social – et du fait de leur structure fondée sur des instances démocratiques.

P2 : Les pratiques de RSE peuvent se manifester de manière innovante dans les entreprises collectives.

P3 : Les entreprises collectives ont développé des pratiques et des connaissances utiles mais tacites qui leur sont spécifiques.

Quant aux entreprises à étudier, les critères suivants ont été utilisés pour faire l'échantillonnage délibéré :

- a) L'entreprise est déjà engagée dans un processus de RSE, comme en témoignent des pratiques facilement repérables telles l'existence d'une section consacrée à la RSE sur son site Web, la publication de rapport de RSE ou la publication d'un plan d'action;
- b) Les pratiques de l'entreprise sont susceptibles de faire l'exemple dans son secteur d'activité, comme en témoignent les récompenses et distinctions en matière de RSE obtenues ou encore les mentions dans les médias ou d'autres publications sectorielles;
- c) L'entreprise est ouverte à une démarche s'inspirant de la communauté de pratique. Cette « ouverture » s'est manifestée soit par la participation directe d'un gestionnaire de l'entreprise au GTT ou au comité de mise en oeuvre, soit par l'acceptation d'au moins un gestionnaire de l'entreprise à être rencontré en entrevue et à suivre les travaux du groupe.

L'échantillon, composé de cinq entreprises publiques et de cinq entreprises d'économie sociale est présenté au Tableau 3. Leur mission respective est présentée à l'annexe 1 (voir Annexe 1 : Mission des dix entreprises de notre échantillon).

Tableau 3. Échantillon des entreprises collectives sous étude

Entreprises publiques	Entreprises d'économie sociale
○ Hydro-Québec	○ Caisse d'économie solidaire (CECOSOL)
○ Investissement Québec	○ Coopérative funéraire des Deux-Rives
○ Société des alcools du Québec (SAQ)	○ La Coop fédérée
○ Société de développement de la culture (SODEC)	○ Fondation CSN
○ Société générale de financement (SGF)	○ Mouvement Desjardins

Dans les sections subséquentes, afin de respecter l'entente de confidentialité conclue avec les représentants des entreprises étudiées, les noms de ces dernières seront tus. Les entreprises publiques seront désignées par EP1, EP2, EP3, EP4 et EP5; et les entreprises d'économie sociale, par ES1, ES2, ES3, ES4 et ES5.

3.3. Méthodologie de la constitution des connaissances

3.3.1. Analyse documentaire

L'analyse de la communication de la RSE est une technique fréquemment utilisée lorsque l'on veut évaluer la place que les entreprises donnent à la RSE et qualifier la manière dont elles rendent compte de leur performance sociétale. La facilité d'accès aux documents de communication et le fait que la communication de la RSE soit considérée comme une des « manifestations tangibles » de l'engagement de l'entreprise, expliquent l'engouement pour l'analyse de la communication de la RSE. Ces mêmes motifs expliquent le choix de nos sources d'information pour l'analyse documentaire. Bien que nous n'ayons pas arrêté a priori la liste des sources à utiliser, notre démarche étant exploratoire, nous avons considéré les supports suivants comme incontournables : le site Web, le rapport annuel et le rapport de RSE ou rapport de DD. S'ajoute à ceux-ci le plan d'action de développement durable pour les entreprises publiques. Une grille de saisie et de description a été développée (voir Annexe 3 : Grille de saisie et de description des informations sur la RSE publiées par les entreprises collectives) pour systématiser la collecte et la classification de l'information provenant des sites Web et des documents d'entreprises.

Le site Web

L'intérêt du public pour le comportement des entreprises et pour les impacts des activités de celles-ci sur l'environnement et la société continue à croître. À travers le Web, cet intérêt a mis les entreprises sous un projecteur, souvent critique, plus particulièrement pour celles dans des secteurs à forts impacts sur les milieux naturel et humain. Leurs parties prenantes tiennent à être informées des pratiques de gestion de tels impacts. Cet intérêt du public et des parties prenantes, combiné à l'opportunité de visibilité qu'offre Internet, explique la pertinence du site Web comme véhicule de communication des pratiques et de la performance en matière de RSE. Le site Web est donc une source d'information incontournable. À l'instar d'autres enquêtes antérieures (par exemple, Chapple et Moon, 2005; Gill *et al.*, 2008; Lee *et al.*, 2009; Illia *et al.* 2010), la nôtre a utilisé le site Web de chacune des dix entreprises collectives sous étude comme point de départ pour la collecte d'information. Les sites Web ont été visités entre le 9 décembre 2009 et le 30 juin 2010.

Le rapport annuel et le rapport de RSE

Les documents de communication de la RSE, soit le rapport annuel traditionnel et le rapport consacré à la RSE ou au DD, étant considérés comme les sources les plus aptes à fournir de l'information sur les politiques adoptées par les entreprises, à indiquer les lois et les normes auxquelles elles se conforment, les pratiques qu'elles mettent en oeuvre et les indicateurs qui mesurent leur performance, ceux-ci sont incontournables lorsque l'on veut connaître la place de la RSE et ce qu'elle signifie pour les entreprises. À l'instar d'études antérieures ayant utilisé le rapport annuel et le rapport RSE ou DD, ou une combinaison des deux (par exemple, Clarke et Gibson-Sweet, 1999; Bouchard et Rondeau, 2002; Knox *et al.*, 2005; Perrini, 2005; De Serres *et al.*, 2006; Gendron, 2006; Martinez *et al.*, 2006a, 2006b; Bardelli et Pastore, 2007; Igalens, 2007; Kottonen, 2009), la nôtre s'est aussi basée sur ces sources incontournables afin de déterminer comment se structure l'information sur la RSE publiée par les dix entreprises collectives sous étude, quelles sont les sources d'indicateurs, dans

quelles mesures les référentiels tels la GRI sont utilisés, si les rapports sont vérifiés et les parties prenantes, consultées. Nous avons utilisé les rapports les plus récents, disponibles sur le site Web de chacune de entreprises sous études lors de la période de notre visite (entre le 9 décembre 2009 et le 30 juin 2010), sauf dans le cas d'une entreprise d'économie sociale que nous avons demandé et obtenu par courrier électronique. Les études antérieures (par exemple, De Serres *et al.*, *ibid.*; Gendron, *ibid.*) stipulent que lorsque ce genre de document est publié sur une base périodique, la version la plus récente est la plus apte à fournir de l'information à jour sur les pratiques de l'entreprise. Pour chacune des entreprises, le rapport annuel et le rapport RSE (lorsque disponible) de la dernière année de publication ont été traités avec la grille de saisie et de description (voir annexe 3). Toutefois, afin de repérer les changements significatifs de format ou de contenu qui pourraient refléter une forme d'évolution, nous avons aussi inclus les rapports de l'avant-dernière année de publication lorsque disponibles sur les sites Web visités, même si ceux-ci n'ont pas été systématiquement soumis à la grille comme ceux de la dernière année. Cela porte à un total de 2 584 pages le volume des rapports annuels (20 rapports au total) et des rapports de RSE (16 rapports au total) imprimés dont nous avons fait usage.

Le plan d'action de développement durable

La production d'un plan d'action de DD est une obligation de la *Loi sur le développement durable* du Québec. Les entreprises publiques de notre échantillon y sont soumises. Les plans d'action des cinq entreprises ont tous été disponibles pour téléchargement sur leurs sites Web pendant la période de notre visite (entre le 9 décembre 2009 et le 30 juin 2010). Deux plans portent sur quatre ans, deux autres sur cinq ans et un sur trois ans. Les plans recueillis totalisent une centaine de pages.

Les autres documents

La triple reddition de comptes ne semble pas se limiter à la publication de rapport RSE ou DD. L'étude de la firme Stratos, mentionnée antérieurement, indique que les entreprises tendent davantage, ces dernières années, à utiliser différents véhicules de communication et différents types de documents pour publier de l'information sur la RSE. Ainsi, en plus des documents incontournables, nous avons jugé pertinent d'utiliser tout autre document témoignant de l'engagement à l'égard de la RSE ou des principes connexes (développement durable, citoyenneté d'entreprise, éthique, investissement socialement responsable, etc.), produit sous la gouverne des dix entreprises sous étude, que nous avons pu extraire de leur site Web respectif (par exemple, des dépliants, des brochures, des bulletins d'information, des magazines, etc.). Cela nous a permis de recueillir 31 documents différents au cours de la période de notre visite (entre le 9 décembre 2009 et le 30 juin 2010).

3.3.2. Entrevues

Comme l'indiquent les informations à l'annexe 2 (voir Annexe 2 : Contacts avec les répondants), tous les répondants étaient « référés », soit par un membre du comité soit par les premiers répondants contactés. L'invitation à participer était formalisée par l'envoi d'un formulaire de sollicitation et de consentement. Ce formulaire, envoyé au moins une semaine avant la rencontre, visait aussi, d'une part, à permettre aux répondants de bien saisir les objectifs de la rencontre et à leur donner l'occasion de poser des questions préalables, s'ils le

souhaitent; et d'autre part, à les rassurer que leur participation demeure volontaire, et que les propos recueillis seront traités de manière éthique et confidentielle.

L'annexe 2 (voir Annexe 2 : Chronologie des rencontres) présente aussi succinctement de l'information sur les dix-sept rencontres, réalisées en quatre mois avec vingt personnes, ayant duré au total un peu plus de 18 heures et, en moyenne, 1 heure et 6 minutes. Tous les répondants ont accepté d'être enregistrés. Dans deux cas, il y a eu courte interruption de l'enregistrement, à la demande des répondants.

Un questionnaire a été développé (voir Annexe 4 : Questionnaire d'entrevue sur la responsabilité sociale des entreprises collectives) pour être administré lors des entrevues. Bien qu'il ait comporté quatre thèmes (vision, motivations, opérationnalisation et perspectives futures), il a été formulé de manière à ce que le répondant n'ait pas à suivre strictement l'ordre préétabli des questions, mais demeure libre de traiter les thèmes dans l'ordre qui lui convient le mieux, soit d'aborder au préalable les thèmes ou enjeux que son expérience permet de mieux cerner.

Avant chaque entrevue, les membres de l'équipe d'interviewers se sont rencontrés environ un quart d'heure pour établir le mode d'intervention et le partage des rôles.

Lors des rencontres, nous avons procédé comme suit :

- Nous avons commencé par présenter ce qu'est le CIRIEC-Canada, en supposant que ce ne sont pas tous les répondants qui le connaissent.
- Nous avons expliqué la raison d'être et la démarche de notre groupe, et notamment, la pertinence d'avoir un praticien ou une praticienne dans l'équipe d'interviewers.
- Nous avons présenté le questionnaire, avec les quatre thèmes principaux surlignés, en rassurant chaque répondant qu'il n'y a pas nécessairement un ordre à respecter quant au traitement de thèmes, et qu'il peut commencer avec le thème qu'il connaît le mieux.
- Nous avons rappelé à chaque répondant que sa participation demeure volontaire et lui avons expliqué les mesures prises pour le traitement éthique et confidentiel des informations fournies.
- À la fin de la rencontre, chaque répondant a été informé de la suite de la démarche, et, plus particulièrement, la tenue d'un colloque en guise de transfert des connaissances et les dates probables.

Un *debriefing* a été fait immédiatement après chaque entrevue, et les notes, échangées.

3.3.3. Organisation des données

Nous avons indiqué que pour l'analyse documentaire, une grille de saisie et de description a été développée (voir annexe 3); et, pour les entrevues, un questionnaire (voir annexe 4) a été formulé, pour des fins de collecte d'information et subséquemment, pour des fins d'organisation de l'information recueillie. Il importe de préciser que le contenu de ces outils était initialement basé sur la question principale et les propositions de la recherche. Ainsi, nous avons choisi comme point de départ la question de recherche à l'origine même de notre projet, soit celle à savoir si la question de la RSE se pose effectivement de manière spécifique

chez les entreprises publiques et d'économie sociale, qui ont intégré leur double mission économique et sociale dans leurs structures et leurs règles de fonctionnement, et comment. Pour répondre à la question principale, nous avons identifié quatre objets dont la qualification est l'objet même de l'enquête, soit la vision actuelle de la RSE, les motivations des entreprises collectives à entreprendre une démarche de RSE, l'opérationnalisation de la démarche et la vision de l'avenir. Des questions spécifiques ont été aussi formulées pour mieux préciser et rendre opératoire la question principale. Les thèmes et sous-thèmes composant la grille de saisie et de description des informations documentaires (voir annexe 3) ont été choisis en fonction des questions spécifiques. Le tableau 4 présente la correspondance entre la question principale, les quatre objets à qualifier, les trois propositions de l'étude, les questions spécifiques et l'information à saisir et à décrire à partir des sources documentaires. Pour les entretiens, nous avons utilisé les quatre thèmes (vision, motivations, opérationnalisation et avenir) mais en procédant de manière inductive, de telle sorte que nous n'avons pas usé de sous-thèmes préétablis. Notre intention a été de laisser les réponses se constituer en thèmes émergents des propos des répondants.

Il convient de préciser que même si la grille de saisie et de description avait été formulée antérieurement au traitement des informations documentaires recueillies, elle est demeurée flexible et a été appelée à évoluer au fur et à mesure de la saisie et de l'analyse des informations, compte tenu de la nature exploratoire et qualitative de notre démarche méthodologique. Ainsi, par exemple, lorsque nous avons constaté, à la lecture des documents et des sites Web, que l'appellation « Responsabilité sociale d'entreprise » n'est pas la seule utilisée pour désigner les différents engagements sociaux, environnementaux et économiques des entreprises, que certaines entreprises privilégient les concepts connexes tels la responsabilité sociétale et le DD, que sans favoriser un concept en particulier, certaines entreprises parlent de politiques et de pratiques qui reflètent un engagement social et environnemental ou s'apparentent à ce que l'on appelle généralement de la RSE, nous avons décidé d'en tenir compte et d'inclure ces « autres » concepts et ces « autres manifestations de la RSE » parmi les informations à saisir et à décrire.

Tableau 4 : Bases et organisation des informations à recueillir

Question principale	Objets à qualifier	Propositions correspondantes	Questions spécifiques	Information documentaire	Information en entrevue
La question de la RSE se pose-t-elle de manière spécifique chez les entreprises publiques et d'économie sociale, qui ont intégré leur double mission économique et sociale dans leurs structures et leurs règles de fonctionnement? Et comment?	Vision	P1	<p>Que signifie la RSE?</p> <p>Quels autres concepts sont évoqués?</p> <p>Quelles dimensions sont mises de l'avant?</p> <p>Y a-t-il une RSE spécifique à leur secteur?</p> <p>Comment la RSE est articulée avec leur mission?</p> <p>Voient-elles un atout ou des avantages d'être une entreprise collective?</p> <p>Quels sont les risques et les défis associés à la nature collective?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définition <ul style="list-style-type: none"> ○ Définition générale ○ Définition liée au secteur d'activité ○ Définition liée à la nature ou à la mission de l'entreprise (économie sociale ou société d'État) • Définition d'autres concepts connexes (DD, éthique, citoyenneté d'entreprise, etc.) • Identification et définition des dimensions et implications 	Définitions ou conceptions des concepts de RSE et de DD mais aussi d'autres concepts connexes mentionnés par le répondant (par exemple, éthique) et à repérer non seulement au début mais à tout moment de l'entrevue.
	Motivations	P2	<p>Quels facteurs internes et externes les ont incitées à se lancer dans cette démarche?</p> <p>La démarche est-elle motivée par l'obligation légale?</p> <p>À quelles autres règles (référentiels, normes, standards, certification, accréditation, etc.) elles ont choisi de se conformer volontairement?</p> <p>Voient-elles en cette démarche une opportunité de différenciation stratégique?</p> <p>Y voient-elles une opportunité de réaffirmer leur mission?</p> <p>Quelles sont les priorités en termes d'enjeux et d'attentes des parties prenantes?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obligation légale (conformité aux lois et règlements) • Autres contraintes • <i>Leadership</i> ou réputation (dans le secteur, au Québec, au Canada ou à l'international) • Positionnement stratégique (compatibilité avec la profitabilité, opportunité de différenciation, nouveaux marchés, attrait de la main-d'oeuvre, etc.) • La RSE fait partie de la mission ou de la nature collective 	Motivations qui ont non seulement enclenché la démarche, mais aussi celles qui poussent à la questionner et à l'améliorer, etc. Les informations peuvent ne pas se trouver nécessairement dans les réponses précises à la question sur les motivations, mais sont à repérer à différents moments de l'entrevue. Les motivations mentionnées peuvent ne pas concerner non plus strictement la démarche de RSE ou de DD, mais peuvent toucher aussi les différentes façons de faire de l'entreprise et le renouvellement de ses pratiques.

	Opération- nalisation	P2, P3	<p>L'information sur leur démarche de RSE est elle visible?</p> <p>Les politiques et pratiques adoptées reflètent-elles la nature collective?</p> <p>Quelles parties prenantes sont prises en compte et comment sont-elles consultées?</p> <p>Y a-t-il des contradictions entre les attentes des parties prenantes ou entre les enjeux à considérer? Comment les gérer?</p> <p>Les indicateurs utilisés sont-ils adaptés à la nature collective?</p> <p>Ont-elles collaboré avec d'autres entreprises collectives?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Structuration matérielle de l'information <ul style="list-style-type: none"> ○ Information sur le site Web ○ Information dans le rapport annuel ○ Information dans le plan d'action de DD ○ Information dans le rapport de RSE ○ Information dans d'autres documents • Politiques (environnementale, code d'éthique, politique d'achat, etc.) • Intégration à la planification stratégique • Gouvernance de la RSE • Processus <ul style="list-style-type: none"> ○ Actions ou pratiques ○ Mécanismes d'implication des parties prenantes ○ Principaux référentiels • Résultats et reddition de comptes <ul style="list-style-type: none"> ○ Indicateurs 	<p>Au-delà de la description même du processus et l'identification des parties prenantes et des enjeux qui les concernent, les problèmes rencontrés et les défis qui s'imposent ainsi que les contradictions auxquelles ont dû faire face ou que vivent encore les gestionnaires et professionnels rencontrés sont à repérer à différents moments de l'entrevue.</p>
	Avenir	P1	<p>Quelles sont les prochaines étapes de leur démarche?</p> <p>Quelles autres politiques et pratiques envisagent-elles adopter?</p> <p>Comment comptent-elles relever les défis de mettre en valeur leur nature collective?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prochaines étapes ou objectifs pour la ou les prochaines années 	<p>Les perspectives futures et les défis anticipés ainsi que l'intérêt à participer à la communauté de pratique (apports et ou attentes)</p>

4. LES PRATIQUES ACTUELLES ET POTENTIELLES DES ENTREPRISES COLLECTIVES QUÉBÉCOISES

4.1. Résultats de l'analyse documentaire ¹²

Les informations documentaires recueillies sur chaque entreprise ont été rédigées sous forme de fiche structurée suivant le format présenté à l'annexe 3. Un total de dix fiches ont donc été créées. La première partie de chaque fiche présente la structuration matérielle de l'information. Ensuite, dans la deuxième partie, les quatre objets (vision, motivations, opérationnalisation et avenir) sont caractérisés.

Dans le tableau 5 sont présentés les constats généraux sur les pratiques de triple reddition de comptes des entreprises publiques et d'économie sociale de notre échantillon.

Les tableaux 6 et 7 font une synthèse de l'ensemble des informations dans les fiches des dix entreprises.

¹² Les résultats détaillés de l'analyse documentaire sont présentés dans le document intitulé *Responsabilité sociale des entreprises collectives québécoises : rapport d'analyse documentaire*, soumis aux membres du comité en août 2010.

Tableau 5 : Résultats de l'analyse documentaire : constats généraux

Dans l'ensemble, la démarche de RSE ou de DD est déjà formalisée et communiquée.

Entreprises publiques

- Dans l'ensemble, l'opportunité de visibilité offerte par le Web et les obligations légales ont été mises à profit pour faire connaître les engagements. Les politiques, codes et rapports aux contenus éthique, social et environnemental sont accessibles.
- Dans l'ensemble, le concept de RSE ne décrit pas aussi bien ni la vision ni les pratiques actuelles que le fait le concept de DD.
- Pour celles qui avaient déjà formalisé leur démarche antérieurement à la *Loi sur le développement durable*, le DD est davantage entendu au sens écologique, compte tenu des impacts de leurs activités; et ensuite, en termes d'acceptabilité sociale.
- Pour les autres, il s'agit de l'inclusion des considérations sociales et environnementales dans les décisions commandées par leur mission économique.
- Dans la majorité des cas, la nature collective (société d'État) ne décrit pas aussi bien la façon de voir et de faire du DD que le fait le secteur d'activité (prêteur, détaillant, partenaire financier, entreprise énergétique). La démarche apparaît d'abord comme une activité de gestion des impacts.
- Néanmoins, la recherche de l'exemplarité s'ajoute à la gestion des impacts comme principaux facteurs de motivation; et être exemplaire est entendu comme attribuable à la nature collective.
- La forte variabilité des niveaux d'opérationnalisation (gouvernance, intégration au plan stratégique, consultation des parties prenantes) et de reddition de comptes (utilisation de la GRI, autres indicateurs) reflète le caractère non stabilisé des pratiques.

Entreprises d'économie sociale

- L'opportunité de visibilité offerte par le Web a été mise à profit pour faire connaître les engagements. Dans la majorité des cas, les politiques, codes et rapports aux contenus éthique, social et environnemental sont accessibles.
- Dans la majorité des cas, les entreprises démontrent une connaissance de la distinction entre la RSE et le DD et s'affirment plus près du DD, compte tenu de leur histoire et de leur mission.
- Ainsi, la RSE ne décrit pas aussi bien ni la vision ni les pratiques actuelles que le fait le concept de DD. Des trois dimensions du DD, elles semblent plus investies actuellement sur celle environnementale, celles économique et sociale étant considérées acquises, dans la majorité des cas. Néanmoins, la dimension environnementale n'est pas considérée comme strictement subordonnée aux autres.
- La mission et le contexte actuel (à la fois contraintes et opportunités) sont les principaux facteurs de motivation.
- La majorité des entreprises sous étude ont en commun la conviction que le DD n'est pas une activité parallèle.
- Le niveau de reddition de comptes et d'appropriation des référentiels, la consultation et l'existence d'indicateurs spécifiques signalent le balbutiement de la valorisation de la distinction.

Dans la majorité des cas, la valorisation de la distinction des entreprises collectives n'en est qu'à ses balbutiements.

Tableau 6. Tableau synthèse : structuration et contenu des informations sur la RSE publiées par les entreprises publiques

(Éc : économique, S : social, E : environnemental, G : gouvernance, n.d : information non disponible, n.a : non applicable)

Structuration matérielle de l'information		EP1	EP2	EP3	EP4	EP5
Véhicules de communication	Information sur le site web	✓	✓	✓	✓	✓
	Rubrique RSE ou DD	✓	✓	✓		
	Rapport annuel	✓	✓	✓	✓	✓
	Rapport de RSE ou DD	✓		✓		
	Plan d'action de DD	✓	✓	✓	✓	✓
	Politiques et codes	✓	✓	✓	✓	✓
Information sur le site Web	Visibilité	Forte	Moyenne	Forte	Faible	Faible
	Facilité de repérage	Facile	Facile	Facile	Difficile	Difficile
	Disponibilité et accessibilité des documents	Nombreux et accessibles	Nombreux et accessibles	Nombreux et accessibles	Nombreux et intégrés au rapport annuel	Nombreux et accessibles
Information sur la RSE ou le DD dans le rapport annuel	Beaucoup d'information partout dans le rapport		✓			
	Chapitre ou annexe RSE ou DD	✓	✓			✓
	Autres informations sur les dimensions de la RSE ou du DD	Éc, S, E, G	Éc, S, E, G	S, E, G	Éc, S, G	Éc, G
Information dans le plan d'action de DD	Historique	1 ^{er} plan	1 ^{er} plan	1 ^{er} plan	1 ^{er} plan	1 ^{er} plan
	Période couverte	2009-2013	2008-2013	2008-2011	2009-2013	2009-2011
	Structure	Message de la direction Les actions Les objectifs non retenus	Message de la direction Vision du DD Démarche Les actions Les objectifs non retenus La GRI	Message de la direction Démarche Les actions La gouvernance du DD Les objectifs non retenus	Message de la direction Mission Démarche, Les actions Les objectifs non retenus	Message de la direction Profil et mission Les actions Les objectifs non retenus
	Validation	✓	✓	✓	✓	✓

Information dans le rapport de RSE ou de DD ou dans le chapitre du rapport annuel consacré à la RSE ou au DD	Historique	8 ^e rapport sur le DD	3 ^e rapport intégré au rapport annuel	2 ^e bilan de DD	n.a	n.a
	Période couverte	1 an	1 an	1 an	n.a	n.a
	Structure	Message de la direction Profil du rapport, Approche de DD Réalizations Index GRI Évolution Glossaire Rapport du vérificateur	Engagement Performance environnementale Pertinence des enjeux du DD, Paramètres du rapport Rapport du vérificateur Index GRI	Suivi des actions du plan d'action de DD	n.a	n.a
	Consultation (fins du rapport)	✓	✓	n.d	n.a	n.a
	Validation	✓	✓	n.d	n.a	n.a
	Utilisation de la GRI	Niveau B	Niveau A+		n.a	n.a
	Vérification indépendante	✓	✓		n.a	n.a
	Possibilité de rétroaction	✓	✓		n.a	n.a
	Information dans d'autres documents	✓	n.a	✓	n.a	n.a
Contenu de l'information						
Vision	Définition générale		✓			
	Définition liée au secteur	✓	✓	✓	✓	✓
	Définition liée à la nature collective ou à la mission		✓	✓	✓	✓
	Dimensions et implications		✓	✓	✓	
Motivations	Obligation légale	✓	✓	✓	✓	✓
	Autres contraintes	✓	✓			
	<i>Leadership</i> ou réputation	✓	✓	✓		
	Positionnement stratégique	✓	✓			
	Nature ou mission	✓	✓	✓	✓	✓

Opérationnalisation	Politiques	✓	✓	✓	✓	✓
	Intégration au plan stratégique	✓	✓	✓	n.d	n.d
	Gouvernance de la RSE	✓	✓	✓	n.d	n.d
	Pratiques actuelles	E	S, Ec, E	E	S, Ec	S, Ec
	Mécanismes de consultation des parties prenantes	✓	✓	✓	n.d.	✓
	Principaux référentiels autres que GRI	✓	✓	✓		
	Indicateurs généraux	✓	✓	✓		
	Indicateurs spécifiques au secteur	✓	✓	✓		
	Indicateurs spécifiques à la nature de l'entreprise	✓	✓	✓		✓
Avenir	Prochaines étapes ou objectifs	✓	✓	✓	✓	✓

Tableau 7. Tableau synthèse : structuration et contenu des informations sur la RSE publiées par les entreprises d'économie sociale

(Éc : économique, S : social, E : environnemental, G : gouvernance, n.d : information non disponible, n.a : non applicable)

Structuration matérielle de l'information		ES1	ES2	ES3	ES4	ES5
Véhicules de communication	Information sur le site Web	✓		✓	✓	✓
	Rubrique RSE ou DD	✓		✓	✓	✓
	Rapport annuel	✓		✓	✓	✓
	Rapport de RSE ou DD	✓		✓	✓	✓
	Politiques et codes	✓	✓	✓	✓	✓
Information sur le site Web	Visibilité	Forte	Faible	Forte	Moyenne	Moyenne
	Facilité de repérage d'information spécifique	Facile	Difficile	Facile	Difficile	Facile
	Disponibilité ou accessibilité des documents	Nombreux mais moyennement accessibles	Peu nombreux mais accessibles	Peu nombreux mais accessibles	Nombreux mais moyennement accessibles	Nombreux et accessibles
Information sur la RSE ou le DD dans le rapport annuel	Beaucoup d'information partout dans le rapport				✓	✓
	Chapitre ou annexe sur la RSE ou le DD					✓
	Chapitre consacré à la coopération ou à l'économie sociale			✓		✓
	Autres informations sur les dimensions de la RSE ou du DD	Éc, G	Éc, S, E, G	Éc, S, E, G	Éc, E, G	Éc, S, E, G

Information dans le rapport de RSE ou de DD ou dans le chapitre du rapport annuel consacré à la RSE ou au DD	Historique	3 ^e rapport	n.a	4 ^e bilan social	2 ^e rapport	2 ^e rapport
	Période couverte	1 an	n.a	1 an	2 ans	1 an
	Structure	Message de la direction Revue financière Rapport d'activités Partenariat actif	n.a	Message de la direction, structure de gouvernance démocratique, Réseau coopératif, Réalizations en DD, Activités de l'entreprise, Carte du réseau	Mission, Paramètres du rapport Message de la direction, Profil et faits saillants Gouvernance Structure opérationnelle, Dialogue avec les parties prenantes Engagements externes Performances Index GRI	Vision de la RSE et profil du rapport Profil de l'entreprise Message de la direction, utilisation de la GRI Mission et valeurs Faits saillants Présence nationale et internationale, Consultation des parties prenantes Les réalisations
	Consultation (fins du rapport)	n.d.	n.a	n.d.	✓	✓
	Validation	✓	n.a	n.d	✓	n.d.
	Utilisation de la GRI	Niveau B	n.a		Niveau A	Niveau B
	Vérification indépendante		n.a			
	Possibilité de <i>feedback</i>	✓	n.a		✓	✓
	Information dans d'autres documents	✓	✓	✓		✓
Contenu de l'information						
Vision	Définition générale				✓	
	Définition liée au secteur		✓		✓	✓
	Définition liée à la nature	✓	✓	✓	✓	✓
	Dimensions et implications	✓	✓	✓	✓	✓

Motivations	Obligation légale					
	Autres contraintes	✓		✓	✓	✓
	<i>Leadership</i> ou réputation		✓		✓	✓
	Positionnement stratégique				✓	✓
	Nature ou mission	✓	✓	✓	✓	✓
Opérationnalisation	Politiques	✓	✓	✓	✓	✓
	Intégration à la planification stratégique	n.d.	n.d.	n.d.	✓	✓
	Gouvernance	n.d.	✓	✓	✓	✓
	Pratiques actuelles	Éc, S,E, G	S, E	E	Éc, S, E, G	Éc, S, E, G
	Mécanismes d'implication des parties prenantes	n.d.	✓	n.d.	✓	✓
	Principaux référentiels autres que GRI	✓		✓	✓	✓
	Indicateurs généraux	✓		✓	✓	✓
	Indicateurs spécifiques au secteur	✓	✓	✓	✓	✓
	Indicateurs spécifiques à la nature de l'entreprise	✓	✓	✓	✓	✓
Avenir	Prochaines étapes ou objectifs	n.d.	✓	n.d.	✓	✓

4.2. Résultats des entrevues ¹³

Les renseignements recueillis lors des entrevues ont été rédigés sous forme de fiches structurées suivant le format présenté à l'annexe 5. Au total, dix fiches ont donc été créées. Dans la première partie de chaque fiche, nous avons décrit le format de la rencontre. Dans la deuxième partie, nous avons expliqué le déroulement de la rencontre. C'est dans cette section aussi que nous avons fourni de l'information sur les documents internes fournis, les difficultés rencontrées dans certains cas et le traitement particulier de certains renseignements (par exemple, contenu non enregistré sur support audio à la demande du répondant). Ensuite, dans une section intitulée « Contenu », nous avons rédigé nos constats généraux en classant l'information recueillie selon le thème traité (vision, motivations, opérationnalisation et avenir).

Dans le tableau 8 sont présentés les constats généraux découlant des entrevues.

Les tableaux 9 et 10 résument l'ensemble des informations dans les fiches des dix entreprises.

¹³ Les résultats détaillés des entrevues sont présentés dans le document intitulé *Rapport d'étape de l'enquête sur les pratiques actuelles et potentielles*, soumis aux membres du comité en août 2010.

Tableau : Constats généraux découlant des entrevues

<p>Dans l'ensemble, les répondants se rejoignent sur les points suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les entreprises collectives ont une responsabilité distincte de celle des entreprises privées (cotées en Bourse, capitalistes), mais leur responsabilité demeure circonscrite à l'intérieur de leur champ d'activité (elles ne sont pas l'État). ▪ La comparabilité aux entreprises du même secteur est impérative et l'utilisation des référentiels dominants, utiles et souhaitables. ▪ Utiliser les pratiques de RSE et de DD pour se différencier stratégiquement est compatible à la nature collective. ▪ Le principal défi est le changement de comportement à l'interne comme à l'externe. 	
<p>Entreprises publiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ On évoque bien plus les avantages que les inconvénients d'être une entreprise collective. Comme elles ont toujours été plus surveillées, surtout lorsqu'elles sont de grande taille et opèrent dans des industries à forts impacts, elles sont habituées à consulter et à développer des stratégies de gestion des impacts et d'acceptabilité sociale. ○ Ainsi, elles ont l'habitude de se comporter mieux sur les mêmes critères que leurs pendants capitalistes dans le même secteur (par exemple, plus de dons, plus de femmes sur les C.A., prix moindres, accessibilité des services, salaire concurrentiel, etc.). Elles ne font donc que continuer ce qu'elles faisaient déjà. ○ Les trois dimensions sont conciliables, donc il n'y a pas de contradictions, mais une pondération différente selon la mission et le secteur d'activité (par exemple, pour le partenaire financier des entreprises, le pôle économique a préséance). ○ Pour ceux qui ont évoqué des difficultés, celles-ci se trouvent dans la longueur et la lourdeur du processus d'appropriation à l'interne, surtout lorsqu'il s'agit d'introduire de nouveaux outils de travail. Ensuite, c'est le passage à l'externe (par exemple, fournisseurs) et le même défi de changement de comportement s'impose. Pour celles de petite taille, c'est le coût qui pourrait créer un frein. ○ La réticence à utiliser la GRI ou à passer à un niveau de conformité supérieur : pas à cause du fait que la GRI ne propose pas d'indicateurs spécifiques. C'est plutôt parce que l'entreprise utilise déjà beaucoup d'indicateurs pertinents. 	<p>Entreprises d'économie sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ La responsabilité émane des structures et des règles de fonctionnement même. L'impulsion de la démarche est donc souvent à l'interne vs questionnement et contestation des parties prenantes dans le cas des entreprises capitalistes. ○ C'est à l'entreprise d'éduquer ses membres et son réseau sur la RSE et le DD plutôt que l'inverse (contrairement aux entreprises publiques qui sont poussées par les parties prenantes). Le projet est donc porté par les hautes instances (agents de changement : responsable DD, DG, administrateurs). ○ C'est un facteur de différenciation à condition d'être connu et approprié par les principales parties prenantes (membres ou actionnaires, entreprises partenaires, C.A., employés) et à condition d'être soutenu par l'État et les principaux référents (par exemple, la GRI). La circulation de l'information et des connaissances sur la RSE et le DD est donc impérative. ○ Les difficultés ne sont pas en amont de la démarche. Elles s'enclenchent plutôt avec l'opérationnalisation, et surtout, l'appropriation à l'interne. D'autre part, même utile, les lignes directrices de la GRI devraient être interprétées aux spécificités des entreprises collectives, ce qui exige un processus plus long.

Tableau 9. Vision, motivations, opérationnalisation et avenir de la démarche de RSE ou de DD selon les gestionnaires des entreprises publiques

	EP1	EP2	EP3	EP4	EP5
Vision	<p>Le concept de DD convient mieux à EP1 et les gens à l'interne sont plus familiers avec le concept de DD que celui de RSE.</p> <p>La RSE est la concrétisation du DD.</p> <p>Le DD est compatible à la mission d'EP1 et elle est même chef de file en cette matière; mais elle ne l'aurait pas été si elle n'était pas une société d'État.</p> <p>L'EP1 s'est préoccupée du volet environnemental bien avant le rapport Brundtland et bien avant l'avènement de la Loi, bien avant que le concept soit « popularisé ».</p> <p>Ce volet demeure important compte tenu de l'impact des activités de l'entreprise.</p> <p>Le volet économique demeure prépondérant et les dimensions du DD entrent en compte dans les calculs d'évaluation économique.</p> <p>Les trois dimensions sont conciliables et EP1 a réussi à répondre aux attentes des différentes parties prenantes.</p> <p>Pour une EP, surtout une grande qui est beaucoup surveillée, quand on est habitué à être exemplaire, toutes les parties prenantes en redemandent et c'est de plus en plus coûteux, ce qui pourraient créer un frein au DD.</p>	<p>DD et RSE sont des concepts incontournables.</p> <p>EP2 a une RSE particulière car elle est une EP et un intervenant financier.</p> <p>Compte tenu de son domaine d'activité, la concrétisation du DD passe par une politique de financement responsable basée sur un principe d'accompagnement vs d'exclusion (barrière à l'entrée).</p>	<p>La RSE de l'EP3 est la réalisation de son plan de DD.</p> <p>Le DD et la RSE ne vont pas l'un sans l'autre.</p> <p>L'entreprise était déjà engagée bien avant l'avènement de la Loi.</p> <p>Une EP a plus de RSE car plus visible, reçoit plus de pressions et doit être leader.</p>	<p>En général, la démarche de DD de l'entreprise répond à la commande gouvernementale (la Loi), bien qu'il y ait quelques petits gestes antérieurement. La définition suit celle du gouvernement.</p> <p>L'entreprise publique a une RSE différente de l'entreprise privée, mais lorsqu'il manque des moyens (petites entreprises), c'est difficile de soutenir cette ambition, de poser des gestes concrets.</p>	<p>Déjà en partant, EP5 a un des bras du DD, la mission de développement économique. Mais même les enjeux sociaux (présence en région, création d'emplois) et environnementaux (impacts compte tenu des secteurs dans lesquels les entreprises se trouvent) ont toujours été pris en compte dans les activités d'investissement. La loi permet juste de systématiser ce qui se faisait déjà. C'est la mission qui dictera la démarche, et l'entreprise n'optera pas pour toute barrière à la réalisation de cette mission (par exemple, des critères environnementaux exclusifs).</p>

<p>Motivations</p>	<p>Conformité légale Anticipation des législations Gestion des impacts (relations avec les parties prenantes, acceptabilité sociale) Gestion de risques (réduction de coûts) La nature de l'entreprises : des programmes à visée sociale n'auraient pas existé si l'entreprise n'était pas publique, car ils frôlent la non-rentabilité. La volonté de demeurer chef de file oblige à innover, même si au début, la démarche était motivée par la conformité légale et la recherche de l'acceptabilité sociale. Des impulsions à l'interne, notamment, des employés. L'adhésion à une norme, même volontaire, entraîne une motivation à s'améliorer et peut devenir de plus en plus contraignante.</p>	<p>Objectif commercial : pour l'offre de nouveaux produits (par exemple, le financement écologique). Sur le plan des ressources humaines, c'est un facteur de rétention et de motivation. Gestion de risques : une politique de financement responsable est un outil sécurisant. La mission de développement économique est bien compatible avec la RSE, surtout avec des pratiques telles la politique de financement responsable. Cela a toujours été le cas, mais ce qui a changé avec la Loi, c'est qu'EP2 structure mieux sa démarche, qu'il y a des directives claires, une reddition de comptes. Les outils comme la GRI permettent quant à eux de structurer le travail à l'interne avant d'être un moyen de bien paraître. Des dirigeants (gestionnaires, administrateur) ont aussi poussé EP2 à s'engager. Ce qui motive à aller plus loin, notamment à un niveau plus élevé de reddition de comptes, c'est d'abord un <i>benchmark</i> avec les autres entreprises du secteur initialement, mais ensuite, une fois engagée dans cette démarche, la direction responsable entraîne les autres à l'interne, et cela crée des liens et une conviction sur la pertinence du choix, malgré la charge du travail.</p>	<p>Facteurs contextuels (par exemple, pour la politique environnementale adoptée dans les années 1980, c'était le contexte de la crise énergétique). La nature même de l'entreprise : on demande beaucoup de comptes aux EP. Nouvelles perspectives d'affaires. À la fois la base et la direction ont poussé.</p>	<p>La mission</p>	<p>Membres du conseil d'administration : ils ont particulièrement poussé pour l'adoption d'une politique de financement responsable. Les employés expriment aussi leurs préoccupations. Comparaison avec des entreprises semblables. La mission, surtout le volet économique.</p>
--------------------	---	---	--	-------------------	--

Opération- nalisation	<p>Les défis : dans une grande entreprise, c'est d'harmoniser les actions des différents acteurs travaillant sur le DD. C'est aussi la consultation des parties prenantes qui génère beaucoup d'idées sur la table, mais il faut y aller avec les priorités d'EP1. Un autre défi est de fournir une reddition de comptes crédible, et pour cela, la vérification indépendante est une des solutions. Par contre, il y a le défi de ravivement de l'engouement des employés pour l'entreprise, surtout face à des croyances externes sur EP1.</p> <p>Le plus difficile, c'est d'exiger des changements d'habitude non seulement de la part des gens à l'interne mais aussi d'autres (par exemple, les fournisseurs); alors que le fait d'avoir adhéré à une norme oblige EP1 à démontrer ce qui se fait vs seulement déclarer. Les indicateurs actuels sont déjà nombreux et suffisants.</p>	<p>Les défis : l'introduction d'un nouvel outil de travail pose un défi pour ceux qui l'utilisent. C'est le cas de la grille de cadrage intégrée à l'outil d'évaluation des directeurs de portefeuille. La crainte de ces derniers a été de ne pas être en mesure de réaliser ce genre d'évaluation, car ils croient manquer de connaissance sur les paramètres sociaux et environnementaux. De plus, ils ne sont pas habitués à une méthode qualitative d'évaluation. Par contre, avec la décision de la direction d'y aller d'abord avec une phase test (projet pilote vs application immédiate), favorisant les échanges, les réticences ont été mieux comprises, et des sensibilisations ont pu être faites. Ce qui favorise l'appropriation à l'interne, ce sont des échanges fréquents et continus. Du côté de la reddition de comptes, les indicateurs de la GRI ne sont pas effectivement tous pertinents, mais ils sont soumis à un test de matérialité et évalués en fonction de la mission d'EP2.</p> <p>Un moyen d'intégrer le DD dans l'objectif organisationnel (pour que ce ne soit pas un projet parallèle) est l'inclusion du taux de réalisation du plan de DD dans le calcul de la performance (collective), sur laquelle est basée notamment la rémunération incitative.</p>	<p>Le principal défi concerne l'incompréhension, mais il peut être relevé par la sensibilisation, notamment en partageant les <i>success stories</i> d'une division à l'autre. Le défi aussi, c'est de faire du DD non pas un projet parallèle mais entièrement intégré au <i>business</i>.</p> <p>Ce qui facilite l'appropriation à l'interne, c'est de mettre en place une bonne gouvernance du DD (structure), mettre les gens à l'aise (sensibiliser, vulgariser, fournir les bons outils, consulter pour informer et pour connaître les attentes), bien identifier les priorités selon le <i>core business</i>.</p> <p>Les contradictions se résolvent par des outils existants (par exemple, le code d'éthique assure que les produits acquis à l'étranger le soient dans les normes même si ce geste met en contradiction l'achat local et la satisfaction des clients voulant des produits importés).</p>	<p>EP4 est au début de sa démarche de DD. Il n'y a pas encore beaucoup à dire sur les difficultés et défis. Par contre, on anticipe toujours que les changements de comportement ne sont pas faciles. Il faut alors commencer par des cibles facilement atteignables. Il ne faut pas bousculer les gens mais prendre le temps de les informer. On croit aussi que l'engagement ferme de la direction sera un facteur important qui fera avancer la démarche.</p> <p>Ce qui sera difficile, c'est d'étendre la sensibilisation aux fournisseurs et aux entreprise soutenues.</p>	<p>EP5 est au début de sa démarche de DD. L'appropriation sera assurée par la sensibilisation. Il est encore trop tôt pour évaluer les résistances et les difficultés.</p>
--------------------------	---	--	---	---	--

Avenir	<p>Continuer la réalisation du plan de DD. Les enjeux du DD doivent être portés par la haute direction. Il faudra aussi plus de transparence (ne pas rapporter que les bons coups). Continuer à changer les comportements. Réfléchir aux coûts marginaux des nouvelles initiatives.</p>	<p>Intégrer la démarche dans le quotidien de tout le monde pour qu'elle ne soit pas vue comme une simple mode. Terminer la formation des directeurs de portefeuille et accompagner les entreprises.</p>	<p>Travailler sur la chaîne d'approvisionnement. Préparer la deuxième phase du plan de DD.</p>		<p>Élaborer la politique d'investissement responsable.</p>
--------	---	--	---	--	--

Tableau 10. Vision, motivations, opérationnalisation et avenir de la démarche de RSE ou de DD selon les gestionnaires des entreprises d'économie sociale

	ES1	ES2	ES3	ES4	ES5
	<p>DD convient mieux aux entreprises collectives, la RSE étant un concept appartenant à l'entreprise privée, obligée de tenir compte des dimensions sociales et environnementales ayant de l'impact sur la valeur actionnariale. La RSE est limitée, se suffit souvent au minimum, voire utilisée pour ne pas s'engager dans le véritable DD, incluant l'idée de solidarité, soit qui ne laisse pas d'exclure de côté.</p> <p>Chez l'ES1, c'est différent car l'objectif de ce genre d'entreprise n'est pas l'enrichissement du propriétaire et on vise aussi le long terme (vs pressions des trimestres).</p> <p>Les dimensions économiques et sociales étaient déjà là à la naissance. Cela inclut l'éthique (exemple, aucune rémunération des dirigeants qui accèdent au C.A.).</p> <p>L'environnement est venu plus tard mais devenu incontournable. Ce volet était le parent pauvre.</p> <p>Actuellement, c'est</p>	<p>ES2 préfère utiliser le concept de DD.</p> <p>Il s'agit d'une conviction personnelle d'abord.</p> <p>Au plan des affaires, la démarche de DD représente une opportunité conciliable avec les valeurs coopératives.</p> <p>Les coopératives ont toujours fait du DD, surtout le volet social, même si ce n'était pas appelé DD. Elles ont une RSE plus grande car sont issues de la communauté et sont plus souvent questionnées.</p>	<p>La RSE est intrinsèque à ES3. Même si RSE et DD n'ont été de notoriété publique que récemment, ES3 avait déjà des pratiques responsables. Et maintenant, elle continue par sa présence à desservir des zones qui ne sont pas nécessairement rentables.</p> <p>Si l'on parle de la RSE sous son aspect philanthropique, ES3 est absente et elle ne communique pas non plus à cet effet. La RSE d'ES3 consiste plutôt en des actions économiques, notamment, le maintien d'unités qui ne sont pas nécessairement rentables qui ne laissent pas tomber des régions délaissées par les concurrents. C'est aussi de maintenir en vie le plus possible les petites coopératives, d'éviter leur fusion, notamment, en leur offrant des moyens techniques qu'elles ne sont pas en mesure de se procurer seules. En plus de servir ainsi les collectivités, la RSE d'ES3 se concrétise</p>	<p>Le DD est un concept général, un paradigme de pensée.</p> <p>La RSE est conceptuellement différente du DD. C'est la traduction du DD sur le plan organisationnel.</p> <p>ES4 préfère le terme « responsabilité sociétale », plus englobante.</p> <p>La mission d'ES4 et le DD sont intimement liés, car depuis son origine le DD était déjà dans l'énoncé de la mission.</p> <p>L'entreprise collective ne prend pas d'emblée compte des dimensions du DD. Il faut s'en occuper. Même s'il y a un potentiel, cela ne va pas de soi. De plus, les intervenants de l'économie sociale sont hétéroclites et sont sensibilisés différemment aux dimensions du DD. Les dimensions du DD ne sont pas d'emblée intégrées les unes aux autres, et la pondération de chaque dimension dépend du champ d'intervention de</p>	<p>Le DD est un projet de société visant à intégrer les trois dimensions, donc, ne pas faire seulement des actions sociales, des actions environnementales ou des actions économiques.</p> <p>La RSE est le souci de s'inscrire dans la perspective de DD au niveau de l'entreprise, à travers les relations avec les parties prenantes.</p> <p>La coopération est quant à elle un modèle d'organisation dont l'effet se traduit beaucoup par une grande performance en RSE.</p>

	<p>inimaginable qu'on ne s'en préoccupe pas.</p>		<p>aussi par le développement des habiletés citoyennes des membres, l'intégration des jeunes à la dimension démocratique du mouvement. Il s'agit aussi de défendre les intérêts des membres sur le plan commercial et sur le plan social.</p>	<p>l'entreprise. Pour une institution financière par exemple, la RSE s'exerce à travers la finance socialement responsable. Compte tenu de l'origine d'ES4, l'environnement n'était pas maîtrisé dès le début, la priorité ayant été à la démocratisation économique, la participation et l'amélioration des conditions de vie des travailleurs.</p>	
<p>Motivations</p>	<p>Externe : Le contexte sociétal Les pressions du marché Les normes en RSE et DD Gestion de risques Interne : La mission qu'il faut faire vivre Le mouvement et le réseau auquel l'entreprise appartient, voire le leadership à l'intérieur de ce mouvement Les employés Les membres</p>	<p>Son réseau (la fédération) La mission : une démarche à l'envers, soit les actions d'abord et la politique suit Positionnement stratégique, utilisé surtout pour convaincre (par exemple, les membres du C.A.)</p>	<p>Les activités économiquement responsables ne sont pas toutefois dissociées de la logique des affaires. Pour le volet environnemental, par exemple, il y a un objectif de réduction de coûts et de recherche de nouvelles sources de revenu à travers les activités de R&D.</p>	<p>La mission de l'entreprise qui implique un rapport spécifique au social et à l'économique, et qui rappelle qu'ES4 est née d'une mouvance fait en sorte que le DD est un choix évident. La gestion de risques, compte tenu du contexte actuel dans lequel évolue les partenaires financiers des entreprises comme ES4. Avantage concurrentiel, particulièrement pour les entreprises accompagnées par ES4, qui ont de la difficulté à relever seules les défis posés par le DD alors que celui-ci pourrait représenter des occasions d'affaires.</p>	<p>Certains membres et le réseau. Leadership des dirigeants. Même si c'est dans les valeurs, ES5 est une grande entreprise, avec plusieurs forces qui entrent en jeu dans sa gestion et qui a aussi un grand effectif. Alors, si on ne commet ni ne place la RSE et le DD dans le plan stratégique, ils peuvent s'effriter. Il faut faire vivre les valeurs. C'est pareil du côté des membres qui ne comprennent pas nécessairement la distinction coopérative, et qui sont là, par tradition ou par habitude et non pas par conviction</p>

					profonde. La RSE est un élément de différenciation. Il faut identifier et saisir les opportunités qu'elle représente et développer des offres à cet égard. Pour le volet environnemental, la démarche vient du contexte sociétal qui a évolué.
Opérationnalisation	Processus complexes : Choix des priorités Lourdeur de la reddition de comptes : difficile de répondre à la fois aux attentes de normes de divulgation (GRI) et de rendre compte avec des indicateurs de changement qui sont significatifs pour les entreprises collectives. Lourdeur de la consultation des parties prenantes. Lourdeur de l'implantation du changement car il faut permettre aux gens d'y donner du sens et dans ce modèle d'organisation, les gens ont droit de parole. Difficile arrimage du quotidien (il faut « livrer ») avec la mission, donc, c'est plus long et plus lourd. Mais le C.A. doit être le garant de la réalisation de la démarche de DD une fois que c'est	Paradoxes : Il faut penser aux impacts du changement qu'on veut apporter (par exemple, des changements de nature écologique peuvent engendrer des risques juridiques). Il faut alors faire les choix qu'on est capable d'assumer. Pour l'appropriation à l'interne, il faut mobiliser les employés et le C.A. Mais il ne faut pas seulement les influencer. Il faut les « mettre à l'aise ». Pour cela, il faut user de symbolique et il faut aussi les impliquer (par exemple, dans les comités de mise en oeuvre). C'est pareil pour les autres parties prenantes, notamment les fournisseurs. Il faut les accompagner vs mettre de la pression.	Paradoxes : Dans ce secteur, il y a tension entre faire du DD et assurer la survie de l'industrie, donc finalement, le DD consiste à trouver des compromis acceptables. Il y a des développements de produits durables, mais c'est à perte. Les concurrents ne font pas cela. Et on ne peut pas non plus obliger les membres à le faire. C'est une question de survie pour eux, car le consommateur continue à acheter ce qui est moins cher. Les concurrents privés n'ont pas ce genre de dilemme. Défis : ES3 est responsable de nature mais, cela aurait été plus facile si la société l'était aussi, et si le gouvernement	Défis : Amener les gens à apprivoiser le DD de telle sorte que les volets soient comme intégrés les uns aux autres. Mais il faut leur donner le soutien pour parvenir à une compréhension et une responsabilité communes. Il faut chercher à comprendre les sources de blocages, quand il y en a au lieu de les contourner. La plupart du temps, c'est de l'incompréhension. La formation et la sensibilisation sont les solutions ainsi que le leadership de la direction. Adapter les systèmes d'information. Pour la reddition de comptes, elle se fait en fonction du domaine d'intervention de	Défis : Pour faire en sorte que les gens à l'interne s'en approprient, il faut beaucoup de sensibilisation et leur démontrer les avantages qui en découlent. Donc, il faut que les initiatives trouvent leur légitimité auprès des employés et des gestionnaires. Il s'agit aussi de donner un sens aux concepts, pour qu'ils aient une signification dans le quotidien des gens et qu'ils en valent le coût. Les difficultés, surtout dans une grande entreprise sont : les gestionnaires n'ont pas le même niveau de compréhension des concepts de RSE et de DD et n'ont pas le même

	<p>décidé. Difficulté pour les EC de plus petites tailles : manque de ressources (humaines) affectées à la démarche.</p>	<p>Défis : Faire en sorte d'avoir un C.A. convaincu, donc, adapter la reddition de comptes au C.A en conséquence (utile et facile à la prise de décision). Changement de pratiques.</p>	<p>appuyait davantage. Il faut un changement de culture. Et il faut être bien équipé, car le modèle capitaliste dominant a une base intellectuelle forte, ce qui n'est pas le cas des modèles alternatifs. Et les entreprises d'économie sociale évoluent dans ce contexte, et si elles ne suivent pas, on les déleste, donc, elles ont toujours ce dilemme entre la croissance et la RSE. La démocratie se vit par les prises de décision collectives. C'est long, et les compétiteurs ne font pas cette pratique. Néanmoins, tout le monde comprend le processus, contrairement à ce qui se passe chez les concurrents (2 ou 3 personnes seulement comprennent le processus), et cela devient un avantage concurrentiel inimitable. Pour faire entrer le changement, il faut un discours et beaucoup de symboliques.</p>	<p>l'entreprise, de sa spécificité et de sa nature, pas plus. Les indicateurs à ajouter ne sont pas nombreux, mais il faut plutôt travailler avec les réseaux pour faire valoir la spécificité des entreprises collectives auprès du référent principal qu'est la GRI. Il faut que cette cause soit portée par une instance politique que la GRI aurait intérêt à travailler avec pour élargir son intervention.</p>	<p>niveau de sensibilité. Beaucoup cherchent à être convaincus avec des arguments basés sur les coûts bénéfiques, beaucoup veulent qu'on leur démontre que c'est vendeur. De plus, la capacité d'influencer tout le réseau est limitée pour une unité de soutien. Un autre défi est de convaincre les gens de la pertinence de nouveaux indicateurs à intégrer dans les outils traditionnels tels le tableau de bord. Il faut amener les gens à penser long terme, et comme tout changement de comportement et de mentalité, c'est difficile.</p>
Avenir	<p>Actualiser et renforcer la démarche environnementale. Écrire des politiques Questionner certaines pratiques.</p>	<p>Développer davantage le volet écologique.</p>	<p>Il faut expliquer (vulgariser) les grands phénomènes.</p>	<p>Approfondir les façons de faire. Il faut des outils pour faciliter l'accompagnement des parties prenantes, notamment, les entreprises partenaires.</p>	<p>Dépasser l'effet de mode. Développer des méthodes d'accompagnement en littératie financière.</p>

4.3. Les pratiques distinctives des entreprises collectives québécoises

Comme nous l'avons mentionné à la section 3 (La démarche), les résultats attendus de notre enquête ont été :

- Avoir une vue relativement claire de ce qui existe comme RSE dans les entreprises collectives québécoises.
- Avoir une idée des méthodologies et des formes d'accréditation qui sont actuellement utilisées.
- Voir comment les entreprises collectives se distinguent ou peuvent se distinguer des autres formes d'entreprises sous l'angle de la RSE.

Si les résultats présentés dans les sections 4.1 et 4.2 constituent les réponses aux deux premiers points (ce qui existe comme RSE dans les entreprises collectives ainsi que les méthodologies et les formes d'accréditation utilisées), ceux dans la présente section concernent la question des pratiques de RSE et de DD qui distinguent les entreprises collectives, soit celles actuelles (comment elles se distinguent déjà, selon les informations sur les pratiques existantes) et potentielles (comment elles peuvent se distinguer, selon les informations sur les perspectives d'avenir).

Pour identifier et qualifier les pratiques distinctives, nous n'avons pas procédé par comparaison entreprises collectives/entreprises capitalistes. Nous avons plutôt procédé de manière inductive. Ainsi, nous avons utilisé les informations disponibles du terrain pour d'abord repérer les pratiques jugées par les entreprises elles-mêmes (par leurs documents officiels et les propos de leurs gestionnaires) comme reflétant leur nature collective ou mettant à profit celle-ci et ensuite déterminer leurs principaux traits récurrents. Cette étape nous a permis d'identifier deux composantes des pratiques de RSE et de DD par lesquelles la distinction des entreprises collectives est ou peut être mise en valeur, soit leur contenu et leur processus.

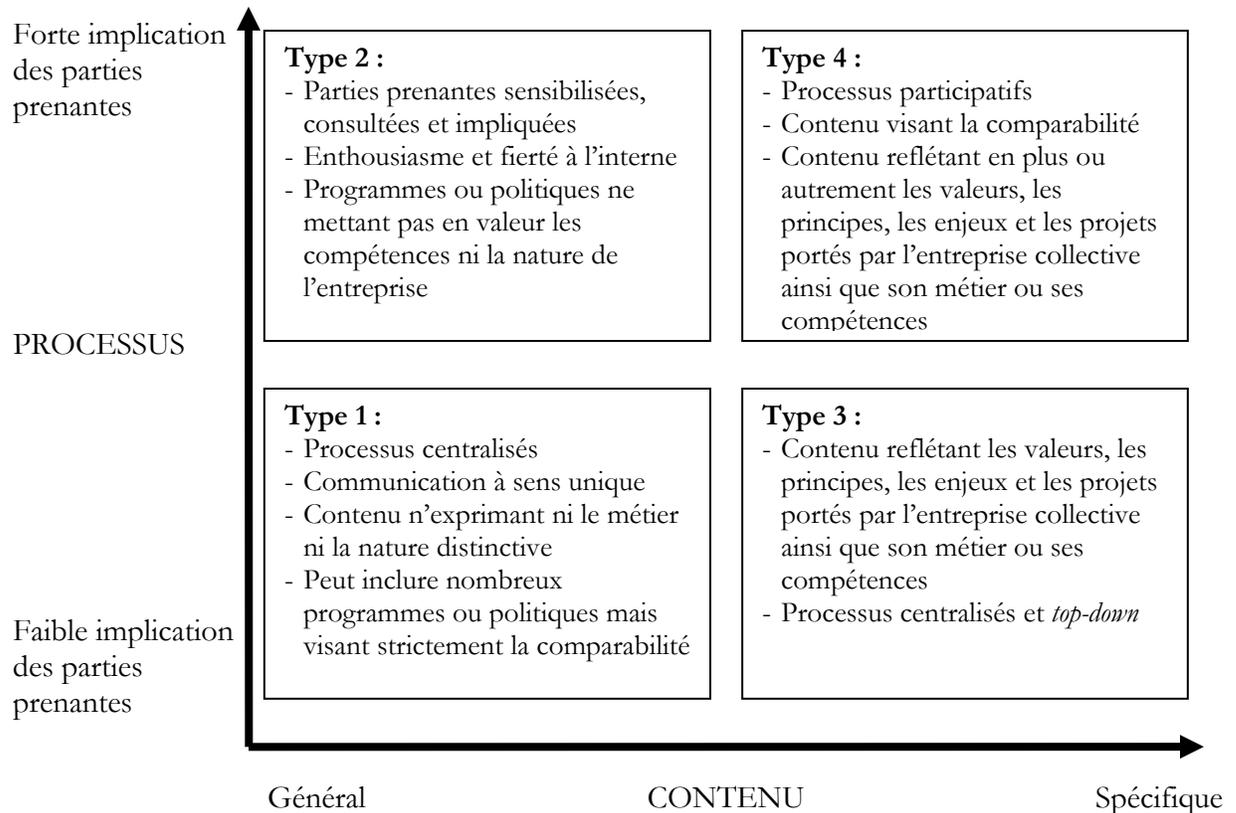
La composante processuelle d'une pratique englobe les différentes procédures qui l'accompagnent. Si l'on prend l'exemple du programme de réduction de l'émission des gaz à effet de serre, une pratique déjà existante chez la quasi-totalité de notre échantillon, celui-ci inclut dans la plupart des cas une procédure d'élaboration ou de formulation d'un plan ou politique (souvent avec des cibles et des moyens), l'opérationnalisation ou mise en oeuvre (souvent avec des activités d'information, de formation, de sensibilisation) et une procédure de suivi ou d'évaluation (souvent avec des activités ou des systèmes de collecte d'information sur les résultats). D'autres pratiques ont plus ou moins de procédures que l'exemple précédent, et ce n'est pas nécessairement aussi linéaire ni clairement codifié et repéré. Néanmoins, chaque pratique a une composante processuelle même si celle-ci est souvent tacite et difficile à observer. Et comment déterminer qu'une pratique est distinctive sur le plan de son ou de ses processus? Les informations fournies dans les documents d'entreprises et les opinions exprimées par les gestionnaires interviewés indiquent que plus l'implication des parties prenantes dans le ou les processus est forte, plus la pratique est jugée comme mettant en valeur les spécificités de l'entreprise collective. Les employés, les membres ou actionnaires, les membres du conseil d'administration ou encore les clients ne sont pas

seulement informés de l'existence d'un nouveau programme ou d'une nouvelle politique à visée sociale, environnementale, éthique, etc. Leurs attentes, craintes, inquiétudes et propositions sont tenues en compte, même si cela prolonge le processus. Ils sont impliqués notamment sur les comités d'élaboration, d'implantation et de suivi. Leur participation apporte véritablement de l'*input* pour élaborer une nouvelle pratique ou renouveler une pratique existante.

Le contenu, quant à lui, est plus facilement observable car souvent explicite. Il inclut « les manifestations tangibles » de la RSE et du DD (structure de gouvernance de la RSE ou du DD comme une direction ou un comité, politiques de DD et autres codes ou chartes, plans d'action de DD, plans, programmes, objectifs quantifiés ou qualifiés, indicateurs de performance, normes et standards adoptés, certifications obtenues ou visées, communication, etc.). Et comment déterminer qu'une pratique est distinctive sur le plan de son contenu? Les informations fournies dans les documents d'entreprises et les opinions exprimées par les gestionnaires interviewés indiquent que plus ce contenu est spécifique à la mission de l'entreprise, plus la pratique est jugée comme mettant en valeur les spécificités de l'entreprise collective. Généralement et comme en témoigne l'énoncé de mission de chacune des entreprises de notre échantillon (voir annxe 1), la mission tient compte des aspirations, des mandats, des domaines d'activité ainsi que de la nature publique ou d'économie sociale de l'entreprise. Ces éléments sont ceux qui sont mis en valeur à travers les pratiques de RSE ou de DD distinctives sur le plan de leur contenu. Ainsi, ce contenu (par exemple, le contenu d'une politique d'achat, d'une politique de dons, d'une politique d'investissement responsable, d'un code d'éthique, etc.) inclut des objectifs, des critères d'application et des indicateurs de suivi qui reflètent non seulement le métier de l'entreprise mais aussi les enjeux qu'elle est plus prédisposée à prendre en charge, compte tenu de ses structures et de ses règles de fonctionnement ou des activités délaissées par les entreprises capitalistes et que les entreprises collectives se sont traditionnellement préoccupées. En ce sens, le contenu surpasse la visée de stricte gestion de risques d'entreprise (par exemple, réduire les amendes, protéger la réputation, réduire la rotation du personnel) ou de création de valeur financière par la diversification de produits (par exemple, proposer des fonds tamisés, proposer des produits biologiques, etc.) et aborde vraiment des enjeux dont les risques s'étendent aux parties prenantes (par exemple, la sécurité d'emploi, la sécurité de revenu à la retraite, la santé psychologique dans des secteurs en difficulté, la littératie financière, la disponibilité des services dans les zones éloignées et à faible densité de population, le développement du secteur de l'économie sociale, etc.).

Sur la base de la combinaison des deux dimensions, processus et contenu, quatre types de pratiques de RSE et de DD correspondant à quatre niveaux de distinction différents sont actuellement et potentiellement présentes dans les entreprises collectives québécoises, tel que l'illustre la figure 4.

Figure 4 : Les niveaux de distinction des pratiques de RSE et de DD des entreprises collectives québécoises



TYPE 1

Une pratique non distinctive ou faiblement distinctive ne met en valeur la distinction collective ni sur le plan de son ou ses processus ni sur le plan de son contenu. Les processus d'élaboration, de mise en oeuvre et de suivi sont fortement centralisés, pilotés souvent par une direction engagée ou un comité. Il y a peu ou pas d'implications des autres directions, ni des employés et la pratique est peu connue et peu appropriée des autres parties prenantes comme les clients et les membres du conseil d'administration. Ces derniers peuvent être informés de l'existence de la pratique et de la performance de l'entreprise à l'égard de cette pratique, mais ils n'interviennent pas pour fournir leurs *inputs* ni leur *feedback* aux processus. Quant au contenu, il est très général, pas nécessairement lié directement au métier ni à la mission spécifique de l'entreprise et ressemble davantage à ce que l'on trouve chez les entreprises capitalistes concurrentes. La visée de comparabilité semble significativement plus forte que celle de distinction. Un exemple de ce type de pratique est l'engagement envers les milieux ou collectivités sous forme de philanthropie traditionnelle. Une telle pratique peut bien remplir le critère de performance habituellement utilisé par les normes dominantes comme la GRI ou *Imagine Caring Companies* (indicateur : montant total des dons en

pourcentage du bénéfice avant impôt) et peut même surpasser la réalisation des concurrents (pourcentage supérieur). Par contre, ni les critères d'intervention dans les milieux ou d'octroi des dons, ni les domaines soutenus ni la nature des organisations bénéficiaires ne reflètent ni le métier ni la mission de l'entreprise. Un deuxième exemple est l'offre de service ou programmes verts, éthiques ou durables méconnus des parties prenantes, surtout des clients. L'offre apparaît comme une stratégie de diversification des produits ou de niche, sans effet structurant ni pour le fournisseur ni pour le client. Le développement de ces produits est souvent confié à une direction engagée et peut même être fait à l'externe notamment, par une firme spécialisée. En amont de l'offre, il n'y a pas vraiment de processus d'accompagnement du fournisseur pour que le produit ou le service développé réponde de près au métier et à la mission de l'entreprise collective. En aval, il n'y a pas vraiment de processus d'information ni d'accompagnement pour inciter les clients à s'en procurer. Précisons qu'il n'est pas question de nombre ici car l'entreprise peut bien avoir beaucoup de pratiques qui répondent aux critères des normes dominantes de RSE (conformité à la GRI, prix et distinctions). Elle peut avoir une structure vouée à la gouvernance de la RSE ou du DD. Elle peut avoir une batterie de politiques au contenu social, environnemental et éthique. C'est la faible implication des parties prenantes et la nature trop générale des pratiques qui font en sorte que sa distinction n'est pas mise en valeur.

TYPE 2

Ce type de pratique, distinctif sur le plan du processus, se caractérise par la nature fortement participative de ses procédures, mais peu spécifique sur le plan du contenu. Les gens à l'interne sont consultés, impliqués même sur des comités pour formuler les politiques et en suivre l'opérationnalisation. La mobilisation et la fierté à l'égard de ces programmes sont fortes parmi les employés. C'est le cas des programmes à visée écologique des entreprises à faible impact environnemental. Les efforts sont concentrés sur la sensibilisation et la formation en matière de DD, au sens environnemental et moindrement sur les activités qui touchent le corps du métier de l'entreprise. Un autre exemple est le programme de soutien au bénévolat des employés dans des organisations à but non lucratif. Les employés peuvent être actifs et impliqués dans les processus de formulation et de réalisation d'un tel programme. Toutefois, les domaines et les organisations soutenues n'ont pas de lien avec le métier ni la mission de l'entreprise et ne permettent pas de mettre à profit les compétences particulières du personnel de celle-ci.

TYPE 3

Ce type de pratique, distinctif sur le plan de son contenu, se caractérise par ses objectifs, ses critères d'application et ses indicateurs de suivi qui reflètent le métier, les compétences et la nature collective de l'entreprise, mais dont les processus d'élaboration, d'opérationnalisation et de suivi sont concentrés dans une entité centrale (par exemple, siège social, fédération, direction engagée) et ou sont conduits de manière *top-down*. Même s'il y a processus de consultation des parties prenantes ou de sensibilisation ou de formation, ils sont limités en termes de nombre et de variété des participants à la consultation et leurs résultats ne sont utilisés que s'ils soutiennent les priorités prédéterminées. Un premier exemple est l'offre de service ou l'adaptation de l'offre à des segments ou des zones peu ou pas rentables. Ce genre d'offre ne serait pas disponible dans les entreprises capitalistes concurrentes et reflète les principes de solidarité et d'inclusion associés aux aspirations des entreprises collectives. Un

deuxième exemple est la pratique de dons d'institutions financières d'économie sociale qui favorise des bénéficiaires du milieu associatif et de l'économie sociale, et encore spécifiquement, des organisations dont les domaines d'activité sont liés au métier financier (par exemple, économie familiale, éducation financière, etc.). Un autre exemple est la pratique de dons d'entreprises coopératives qui favorise les projets d'éducation à la démocratie et les projets de recherche universitaire portant sur la coopération ou les enjeux prioritaires pour les coopératives (par exemple, la relève dans les coopératives agricoles, la diversité dans les instances démocratiques, la littératie financière). Un dernier exemple est la pratique d'établissement de cible des représentativités des groupes traditionnellement sous-représentés au sein des conseils d'administration (femmes, minorités visibles, jeunes). Sur le plan du contenu, de telles cibles souvent plus importantes (pourcentage plus élevé) que celles dans les entreprises capitalistes du même secteur, ce qui reflète les principes d'inclusion et d'équité plus forts chez les entreprises collectives. Par contre, sur le plan du processus dans le cas de certaines coopératives, il n'y a pas encore d'activités de sensibilisation des membres de la base quant à l'importance de la diversité au sein des instances démocratiques, alors que ce sont les membres qui élisent directement les administrateurs et dont dépend par conséquent l'atteinte des cibles de représentativité.

TYPE 4

Ce type de pratique est fortement distinctif ou exemplaire et met en valeur les spécificités de l'entreprise collective tant sur le plan de son contenu que sur celui de son processus, et ce, souvent en plus de favoriser la comparabilité avec les entreprises du même secteur. Prenons en premier exemple la triple reddition de comptes dont le contenu (notamment les indicateurs tels le pourcentage de membres qui choisissent l'entreprise pour sa mission, les économies par les membres pour l'utilisation des services de la coopérative, les impacts économiques des projets soutenus, le pourcentage de satisfaction du personnel relativement à l'ouverture des supérieurs au dialogue et à l'écoute, le pourcentage de satisfaction des membres à l'égard de la distinction coopérative, le pourcentage des points de service dans des zones à faible densité de population, le pourcentage de participation aux assemblées générales, le pourcentage du personnel ayant reçu une formation sur la politique de financement responsable, le pourcentage des interventions financières examinées en fonction de la politique de financement responsable) permet de faire valoir les spécificités du métier et de la mission qui aurait été impossible à exprimer avec une lecture stricte et sans adaptation des indicateurs de la GRI, et dont le processus implique systématiquement la consultation des principales parties prenantes dont les opinions et attentes servent d'*inputs* au cycle de reddition subséquent. Ainsi, ces entreprises parviennent à apprivoiser les outils des entreprises capitalistes (en conformité avec la GRI, avec vérification par une tierce partie) mais avec une adaptation réussie à la nature et au mode de fonctionnement des entreprises collectives. Parmi les processus d'adaptation utilisés, on peut citer le test de matérialité (par exemple, chez une des entreprises sous étude, chaque indicateur de la GRI est évalué en fonction de sa pertinence vis-à-vis la mission de l'entreprise et l'impact sur les parties prenantes), par la consultation des parties prenantes (par exemple, chez deux entreprises de notre échantillon, ce processus a permis d'inclure d'autres mesures de la performance directement liées aux valeurs et à la mission de l'entreprise même s'il a prolongé la cycle de reddition). Prenons, en deuxième exemple, l'implantation d'une politique de financement responsable dans une des institutions financières de notre échantillon. Sur le plan du contenu, les critères de la politique de financement responsable de cette entreprise ont été

choisis en tenant compte de sa mission. Les critères ont d'abord été choisis parmi les principes de DD de la Loi sur le DD du Québec et ensuite évalués en fonction de leur pertinence à la mission. Donc, il ne s'agit pas juste de prendre et imposer des critères provenant de normes ou standards sans en évaluer la pertinence à la raison d'être de l'entreprise. Sur le plan du processus, l'entreprise a inclus une période de formation et de test de manière à permettre aux principaux utilisateurs du nouvel outil qu'est la politique de financement responsable (les directeurs de portefeuille) de poser des questions, d'exprimer leurs attentes et leurs inquiétudes. Cette étape prolonge le processus d'implantation (vs application immédiate de la politique à tous les dossiers de financement), mais ses *outputs* ont été utiles pour mieux formuler la grille de cadrage (liste des critères et mode d'évaluation) de la politique pour qu'elle soit mieux comprise et appropriée des employés concernés. Un dernier exemple est la pratique d'achat écologique d'une entreprise d'économie sociale de notre échantillon. Sur le plan du contenu, le critère de choix des fournisseurs tient compte de la nature collective (par exemple, les entreprises de réinsertion). Sur le plan du processus, l'accompagnement est favorisé. Ainsi, dans le cas d'un fournisseur dans le secteur de l'économie sociale et offrant un produit écologique, l'entreprise d'économie sociale acheteuse permet au fournisseur de perfectionner le côté technique (écologique) de la fabrication de son produit qui n'est pas encore totalement au point, au lieu de juste l'exclure. Ce processus prend plus de temps, mais s'avère plus structurant que la simple utilisation d'une politique d'achat responsable avec des critères d'exclusion standardisés.

5. IMPLICATIONS ET CONCLUSION

La question principale de notre étude était celle de savoir si la question de la RSE se pose de manière spécifique chez les entreprises publiques et d'économie sociale québécoises et, si oui, comment. En d'autres termes, nous cherchions à savoir si la RSE et le DD constituent un domaine d'innovations pour les entreprises collectives. Nous posons trois propositions de recherche qu'il convient ici de rappeler :

P1 : Les entreprises collectives sont, plus que toutes autres, susceptibles de développer des comportements typiques de la RSE du fait même de leur double mandat – économique et social – et du fait de leur structure fondée sur des instances démocratiques.

P2 : Les pratiques de RSE peuvent se manifester de manière innovante dans les entreprises collectives.

P3 : Les entreprises collectives ont développé des pratiques et des connaissances utiles mais tacites qui leur sont spécifiques.

Compte tenu des résultats de notre enquête, nous pouvons stipuler que les entreprises collectives ont en effet une vision spécifique de la RSE, s'exprimant davantage par le concept de DD. Pour les entreprises publiques, soumises à la *Loi sur le développement durable du Québec*, la définition véhiculée s'enlignait avec les principes de la Loi pour les unes ou avec l'idée de gestion des impacts écologiques pour les autres dont les activités principales ont des impacts majeurs. Pour les entreprises d'économie sociale, la préférence pour le concept de DD s'explique d'une part, par la croyance que deux des pôles du DD, soit le développement économique et le progrès social, sont intrinsèques à leur projet d'origine et, d'autre part, par

la conviction que la RSE est un concept porté par les entreprises capitalistes et que l'idée de DD inclut déjà celle de RSE.

S'il est donc admis que la question de la RSE et du DD se pose de manière spécifique, qu'en est-il du « comment », soit la manière dont on se conforme aux facteurs de motivations internes et externes, on opérationnalise les principes, on rend compte et on planifie l'avenir? Nos résultats indiquent que même si la RSE ou le DD est dans la mission et les valeurs de ces entreprises, celles-ci ne sont pas d'emblée responsables lorsqu'on les juge sur les résultats, et la seule mission ne va pas impliquer une appropriation immédiate et sans écueil de la démarche de RSE, plus particulièrement quand l'organisation a un grand effectif. La démarche d'appropriation s'avère même plus lourde et complexe que ne serait le cas dans les entreprises capitalistes. S'ajoute à cela le processus plus long d'adaptation des indicateurs de performance existants sur le marché (GRI, autres normes, Loi sur le DD, etc.) à la mission spécifique de l'entreprise. Le succès de la démarche comporte des conditions dont celle de la connaissance et du soutien des parties prenantes. D'autre part, les entreprises ne parviennent pas nécessairement à se distinguer fortement sur tous les aspects de leur pratique. Certaines ne se distinguent que sur le plan du contenu, alors que certaines autres ne se distinguent que sur le plan du processus. Celles qui ont pu développer des pratiques exemplaires, se distinguant à la fois sur ces deux plans, ont dû composer avec un degré de comparabilité moindre par rapport aux autres entreprises de leur secteur et une fréquence moindre quant à la production de leur triple reddition de comptes.

Néanmoins, c'est sur cette capacité à se distinguer à la fois sur le plan du processus et sur celui du contenu que certaines des entreprises de notre échantillon sont parvenues à implanter plus efficacement la démarche, mais aussi à en faire une démarche d'éducation de leurs parties prenantes (information, sensibilisation, accompagnement vs barrières à l'entrée, exclusion, tamisage) et de mobilisation de celles-ci au projet de l'entreprise collective. Les expériences de celles-ci nous permettent de répondre affirmativement à la question : « La RSE et le DD : un domaine d'innovations pour les entreprises publiques et d'économie sociale ? ».

En effet, leur démarche de RSE ou de DD (se manifestant notamment par l'adoption de politiques, de plan d'action, par la triple reddition de comptes ; par l'adhésion à des normes ou l'obtention de certification, etc.) s'est présentée comme une occasion d'innover en matière de mobilisation des parties prenantes et de développement organisationnel. Les innovations observées correspondent à celles définies par Bouchard et Lévesque (2010, p.5) comme « occasion de l'expression identitaire et d'un *empowerment* des individus et des communautés ».

En matière de mobilisation des parties prenantes, l'implication des travailleurs, des membres de conseil d'administration, des membres ou actionnaires ainsi que des fournisseurs dans différents processus accompagnant la démarche de RSE ou de DD (par exemple, processus d'élaboration de code ou de charte éthique, processus de mise en place de nouvelles politiques au contenu social ou environnemental, processus de production de rapport de DD, etc.) leur a offert l'opportunité d'affirmer ou de renforcer leur rôle de participants aux décisions incluant celles qui ne sont pas strictement d'ordre financier ou économique :

- Des membres du conseil d'administration qui, proactivement, interpellent les entreprises collectives sur la nécessité de formaliser leur démarche de RSE ou de DD (par exemple, en adoptant une politique de financement responsable dans le cas de deux entreprises de notre échantillon) ou réactivement, s'impliquent pour appuyer la démarche (par exemple, en formant un comité en charge des questions éthiques, sociales et ou environnementales incluant la validation du contenu du rapport de DD avant publication dans le cas de la majorité des entreprises de notre échantillon) font du conseil d'administration ce que Richez-Battesti (2010, p.147) a décrit comme « espace de création de valeurs. (...) Un Conseil d'administration plus ouvert et plus responsable socialement est ainsi reconnu comme facteur de performance et preuve d'un engagement sociétal ».
- Quand les travailleurs siègent à des comités d'élaboration de politiques (par exemple, politique environnementale dans deux entreprises de notre échantillon, politique de financement responsable dans deux entreprises et politique d'achat responsable dans deux autres entreprises) ou enrichissent la mise en application de telles politiques pour qu'elles soient traduites en outils de travail adéquatement appropriés par leurs usagers (par exemple, la participation des directeurs de portefeuille à la formulation de la grille d'application de la politique de financement responsable dans deux entreprises de notre échantillon vs stricte application d'une norme ou d'un standard externe), on est en présence d'une innovation sociale qui touche le rapport de production (suivant la définition du CRISES, cité par Bouchard et Lévesque, *ibid.*).
- La coconstruction de nouveaux programmes ou de nouvelles règles dans le rapport de consommation, un autre type d'innovation (suivant la définition du CRISES, cité par Bouchard et Lévesque, *ibid.*), a été plus spécifiquement observée à la fois dans les offres de produits éthiques, solidaires ou équitables et dans l'accompagnement des fournisseurs dans la fabrication ou la formulation de tels produits et services (par exemple, dans deux entreprises de notre échantillon, la politique d'achat responsable n'est pas appliquée par exclusion mais inclut l'éducation des fournisseurs, plus particulièrement ceux de plus petite taille et dans le secteur de l'économie sociale pour relever les difficiles défis du DD). Au-delà de la stricte recherche de l'acceptabilité sociale, la démarche devient ainsi une véritable gestion des risques, pas seulement ceux affectant le rendement financier de l'entreprise mais aussi ceux affectant les parties prenantes (par exemple, risques de perte d'opportunités pour les fournisseurs ou les entreprises partenaires en retard sur le plan de l'innovation en matière environnementale).

En matière de développement organisationnel, les visions et les pratiques relevées dans les documents d'entreprises analysés et le discours des gestionnaires rencontrés semblent corroborer les deux raisons antérieurement identifiées par Richez-Battesti (*ibid.*) comme des sources de différenciation devant inciter les entreprises collectives, et plus particulièrement celles d'économie sociale, à formaliser leur démarche de RSE ou de DD, soit de procéder à l'exercice de la preuve et de la justification. D'une part, il y a la nécessité de faire connaître la distinction même à l'interne, et d'autre part, il y a nécessité de démontrer que les principes énoncés rejoignent les actes. Sur le plan du contenu, les indicateurs d'externalités sociales et économiques positives, développés notamment par la combinaison de ceux découlant de

référentiels internationaux (par exemple, la GRI) avec les *inputs* des parties prenantes (par exemple, par la consultation) témoignent d'une telle démarche innovatrice d'expression de la différenciation. Sur le plan du processus, l'implication des parties prenantes internes (travailleurs, gestionnaires autres que ceux de la direction responsable de la production du rapport de DD, administrateurs) rend le processus de reddition de comptes un véritable outil d'apprentissage organisationnel au sens de Gond et Herrbach (2006).

Ces observations entraînent une nécessaire reformulation de nos propositions de départ. Cette reformulation permet d'apporter plus de précisions à notre connaissance de la RSE des entreprises collectives, l'objectif de l'enquête étant de constituer une telle connaissance (étape C de la démarche de communauté de pratique selon la définition de Ballay, 2002). Considérant le caractère exploratoire de l'étude et l'échantillon restreint, les propositions ne peuvent pas représenter des hypothèses possibles à tester, malgré l'analyse en profondeur de chacune des organisations ayant constitué l'échantillon. Néanmoins, à la lumière des résultats de l'enquête, les propositions ont été reformulées ou mieux précisées. Les nouvelles propositions peuvent donc se lire ainsi :

P1 : Les entreprises collectives sont plus que toutes autres susceptibles de développer des comportements typiques de la RSE et du DD du fait de leur double mandat – économique et social – et du fait de leurs structures – fondées sur des instances démocratiques; à condition que :

P1a : les parties prenantes connaissent ces spécificités – double mandat et structures démocratiques;

P1b : les parties prenantes soutiennent la démarche de RSE et de DD. La démarche d'éducation des parties prenantes est donc aussi importante que la démarche de RSE elle-même.

P2 : Les pratiques de RSE peuvent se manifester de manière innovante dans les entreprises collectives : sur le plan du processus, sur le plan du contenu ou sur ces deux à la fois.

P3 : Certaines entreprises collectives ont développé des pratiques et des connaissances utiles et spécifiques en contenu et en processus; mais celles-ci sont en partie peu partagées.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Asher, Cheryl Carleton, James M. Mahoney et Joseph T. Mahoney (2005). « Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm ». *Journal of Management & Governance*, vol. 9, no 1, p. 5-32.

Association for Chartered Certified Accountants (2001). *Environmental, Social and Sustainability Reporting on the World Wide Web: A Guide to Best Practice*, en collaboration avec Next Step Consulting et Corporate Register, Londres 44 p.

Ballay, J.F. (2002). *Tous managers du savoir*, Paris, Éditions d'Organisation.

Bardelli, P. et M. Pastore (2007). « Les Discours et Pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (DP-RSE) des groupes automobiles français : quel enjeu salarial? L'exemple des constructeurs automobiles français Renault et PSA : les rapports annuels à l'épreuve de l'analyse de contenu », *Actes du deuxième congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Montpellier.

Belem, G. (2010a). « La responsabilité sociale de l'entreprise : une réponse organisationnelle à la problématique du développement durable », *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, Montréal, École des sciences de la gestion, UQAM, no 05-2010, 122 p.

Belem, G. (2010b). « Du développement au développement durable : cheminement, apports théoriques et contributions des mouvements sociaux », *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, Montréal, École des sciences de la gestion, UQAM, no 06-2010, 113 p.

Boatright, John R. (1996). « Business Ethics and the Theory of the Firm », *American Business Law Journal*, vol. 34 no 2, p. 217-237.

Bouchard, M.J., L. Bernier, M. Hébert, A. Lacroix, G. Labrie Beaudoin, C. Normandin, L. Ramboarisata et D. Vivier (2010). « La RSE, un domaine d'innovation pour les entreprises publiques et d'économie sociale? Première étape de la mise en place d'une démarche inspirée de la communauté de pratique », *Actes du vingt-huitième congrès du CIRIEC International*, Berlin.

Bouchard, Marie J. et Julie Rondeau (2002). « Le bilan social dans les entreprises, une pratique à imiter? Le cas des institutions financières coopératives », *Cahiers de l'ARUC économie sociale*, no R-10-2002.

Bouchard, Marie J. et Benoît Lévesque (2010). « Économie sociale et innovation. L'approche de la régulation, au coeur de la construction québécoises de l'économie sociale », *Cahiers du CRISES*, no R-2010-04.

Chapple, W. et J. Moon (2005). « Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia a Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting », *Business & Society*, vol. 44 no 4, p. 415-441.

Clarke, J. et M. Gibson-Sweet (1999). « The Use of Corporate Social Disclosures in the Management of Reputation and Legitimacy: A Cross Sectoral Analysis of UK Top 100 Companies », *Business Ethics: A European Review*, vol. 8, no 1, p. 5-13.

De Serres, A., C. Gendron et L. Ramboarisata (2006). « Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale », *Cahier conjoint de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable et du Groupe*

interdisciplinaire de recherche en éthique financière, Montréal, École des sciences de la gestion, UQAM, no 16-2006, 170 p.

Demirag, Istemi (2004). « Towards Better Governance and Accountability », *Journal of Corporate Citizenship*, vol. 15, p. 19-26.

Dent, George W. Jr. (2005). « Corporate Governance: Still Broke, No Fix in Sight ». *Journal of Corporation Law*, vol. 31, no 1, p. 39-76.

Donaldson, T. et L. Preston (1995). « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 20, p. 63-91.

Elkington, J. (1994). « Towards the Sustainable Corporation: Win-win Business Strategies for Sustainable Development », *California Management Review*, vol. 36, no 2, p. 90-100.

Fairfax, Lisa M. (2006). « The Rhetoric of Corporate Law: The Impact of Stakeholder Rhetoric on Corporate Norms », *Journal of Corporation Law*, vol. 31, no 3, p. 675-718.

Fisch, Jill E. (2006). « Measuring Efficiency in Corporate law: The Role of Shareholder Primacy », *Journal of Corporation Law*, vol. 31, no 3, p. 637-674.

Gendron, C. (2006). « Les rapports de responsabilité sociale et de développement durable des entreprises financières d'économie sociale. Une analyse préliminaire », *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, Montréal, École des sciences de la gestion, UQAM, no 10-2006, 26 p.

Gendron, C. (2009). « L'entreprise comme vecteur du progrès social : la fin ou le début d'une époque? », *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, Montréal, École des sciences de la gestion, UQAM, no 01-2009, 22 p.

Gendron, C. (2010). « Normaliser la responsabilité sociale : le pari d'ISO 26000 », *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, Montréal, École des sciences de la gestion, UQAM, no 07-2010, 47 p.

Gendron, Corinne, Jean-Pierre Revéret, Gisèle Belem, Véronique Bisailon et Patrick Laprise avec la collaboration d'Emmanuelle Champion et Ana Isabel Otero (2005). « Quel plan de développement durable pour le Québec? Mémoire déposé pour la consultation sur le projet de plan de développement durable du Québec ». *Les cahiers de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, no 02-2005.

Gendron, Corinne (2000). « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », *Cahiers du CRISES*, no ET0004, Montréal : Université du Québec à Montréal.

Gertler, Michael (2006). *Synergy and Strategic Advantage. Co-operatives and Sustainable Development*, Centre for the Studies of Co-operatives, Université du Saskatchewan.

Gill, D.L., S.J. Dickinson et A. Scharl (2008). « Communicating sustainability: A web content analysis of North American, Asian and European firms », *Journal of Communication Management*, vol. 12, no 3, p.243-262.

Gond, J-P et O. Herrbach (2006). « Social reporting as an organizational learning tool? A theoretical framework », *Journal of Business Ethics*, p.359-371.

- Harris, Andrea (2006). *Co-operative Social Responsibility: A Natural Advantage?*, Centre for the Studies of Co-operatives, Université du Saskatchewan.
- Huybrechts, Benjamin, Sybille Mertens et Virginie Xhaufleur (2006). « Les interactions entre l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises : illustration à travers la filière du commerce équitable », *Gestion*, vol. 31, no 2, p.65-74.
- Igalens, J. (2007). « L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40 », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, no 2, p.129-155.
- Illia, L., S. Romenti et S.C. Zyglidopoulos (2010). *CSR Disclosure Communication Exploring European Cross-National Differences and Tendencies*, IE School of Communication, 60 p.
- Kanter, R. (2003). « From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation », in *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, p. 189-213, Boston: Harvard Business School Press.
- Knox, S., S. Maklan et P. French (2005). « Corporate Social Responsibility: Exploring Stakeholder Relationships and Programme Reporting across Leading FTSE Companies », *Journal of Business Ethics*, vol. 61, no 1, p.7-28.
- Kotonen, U. (2009). « Formal Corporate Social Responsibility Reporting in Finnish Listed Companies », *Journal of Applied Accounting Research*, vol. 10, no 3, p. 176-207.
- KPMG. (2008). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting*, Amstelveen, 78 p.
- Lave, J. et E. Wenger (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Lee, M-Y, A. Fairhurst et S. Wesley (2009). « Corporate Social Responsibility: A Review of the Top 100 US Retailers », *Corporate Reputation Review*, vol. 12, p.140-158.
- Lévesque, B. (dir.) (2008). *Rapport du Groupe de travail pour le transfert aux membres du Conseil d'administration du CIRIEC-Canada*, Montréal, CIRIEC-Canada.
- Louche, Céline, Samuel O. Idowu et Walter Leaf Filho (2010). *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation*, Greenleaf Publishing.
- Marais, Magalie et Emmanuelle Reynaud (2008). « Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable », *Management International*, vol. 12, no 4, p. 45-69.
- Martinet, A.C. et M.A. Payaud (2009). « Un cadre théorique intégrateur pour le management stratégique BOP », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 4, no 1, p. 19-30.
- Martinez, I., M.J. Lapointe, J. Roy et B. Tremblay (2006a). « La responsabilité sociale des banques commerciales et des coopératives de services financiers : de nouvelles réalités canadiennes », *Revue Gestion*, vol. 31, no 2, p. 110.
- Martinez, I., M.J. Lapointe, J. Roy et B. Tremblay (2006b). « La responsabilité sociale des institutions financières canadiennes : un survol de la communication selon le cadre réglementaire », *Management et Sciences sociales*, no 2, p 53-74.

- McBarnet, Doreen (2009). « Corporate Social Responsibility Beyond Law, Through Law, for Law », *University of Edinburgh – School of Law Working Paper*, no 2009-03.
- McWilliams, Abigail, Donald Siegel et Patrick Wright (2006). « Corporate Social Responsibility: International Perspectives ». *Journal of Business Strategies*, vol 23, no 1, p. 1-7.
- Merlin-Brogniart, C. et M.H. Depret (2010). « La responsabilité globale des entreprises du service public marchand : vers un élargissement de la notion de responsabilité sociale et environnementale », document de travail du Réseau de recherche sur l'innovation, no 14-2010.
- Mitchell, Ron, Bradley Agle et Donna Wood (1997). « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 22, no 4, p. 853-886.
- Norman, W. (2004). « What Can Stakeholder Theory Learn from Enron? », *Revue Éthique et Économique*, vol. 2, no 2, 12 p.
- Oswald, Lynda J. (1998). « Shareholders vs Stakeholders: Evaluating Corporate Constituency Statutes under the Takings Clause », *Journal of Corporation Law*, vol. 24, no 1, p. 1-27.
- Perrini, F. (2005). « Building a *European Portrait* of Corporate Social Responsibility Reporting », *European Management Journal*, vol. 23, no 6, p. 611-627.
- Persais, Eric (2006). « Comment rendre la RSE opérationnelle dans six grandes entreprises françaises? », in *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social* (sous la dir. de Jean-Jacques Rosé), De Boeck, p. 215-240.
- Post, James., Lee Preston et Sybille Sachs (2002a). *Redefining the Corporation Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press.
- Post, James., Lee Preston et Sybille Sachs (2002b). « Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View », *California Management Review*, vol. 45, no 1, p. 6-28.
- Prahalad, C.K. (2004). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing.
- Prahalad, C.K. et Allen Hammond (2003). « Serving the World's Poor, Profitability ». in *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, p. 1-25, Boston: Harvard Business School Press.
- Preston, Lee (1998). « Agents, stewards, and stakeholders ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 23 no 1, p. 9.
- Preston, Lee et James Post (1974). « The third managerial revolution ». *Academy of Management Journal*, vol. 17 no 3, p. 476-486.
- Preston, Lee et Thomas Donaldson (1999). « Stakeholder Management and Organizational Wealth », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 619-620.
- Ramboarisata, L. (2008). « L'appropriation des concepts de responsabilité sociale et de développement durable par les institutions financières coopératives : le point sur le discours et nouvelles perspectives d'analyse », Huitième conférence de l'International Society for Third-Sector Research, Barcelone.

Ramboarisata, L. (2009). « Relating governance to the Sense-Making Process: The Case of Co-operative Organizations CSR Performance Evaluation », *Actes de la neuvième conférence de l'European Academy of Management*, Liverpool.

Reed, Darryl (1999). « Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective », *Business Ethics Quarterly*, vol. 9, no 3, p. 453-483.

Richez-Battesti, N. (2010). « RSE et ESS : entre désamour et intégration stratégique » dans Think tank européen pour la solidarité, *Responsabilité sociétale des entreprises : la spécificité des sociétés mutuelles dans un contexte européen* (sous la dir. de Denis Stokkink), Postface, Bruxelles, p. 139-149.

Richez-Battesti, N. et O. Boned (2008). « La banques coopératives et la RSE : vers l'explication de leurs spécificités? Une analyse exploratoire », *Actes du troisième congrès du Réseau interdisciplinaire de recherche sur les organisations et le développement durable*, Lyon.

Rousseau, Sandrine (2008). « Entreprises publiques et développement durable. Réflexion sur un engouement », *Revue Française de Gestion*, no 185, p 47-64.

Savignat, Pierre (2006). « Responsabilité sociale et secteur public : l'exemple du système hospitalier en France », *Gestion*, vol. 31, no 2, p. 134-138.

Turgeon, Y (2010). « Un an de mise en oeuvre de la Loi sur le développement durable du Québec », *Objectif Terre*, vol. 12, no 2, 5 p.

Stratos (2008). *Canadian Corporate Sustainability Reporting : Best Practices 2008*, Ottawa, 40 p.

Wootton, Christie et L. Roszkowski (1999). « Legal Aspects of Corporate Governance in Early American Railroads », *Business and Economic History*, vol. 28, no 2, p. 325-336.

ANNEXE 1 : MISSION DES DIX ENTREPRISES DE NOTRE ÉCHANTILLON

Entreprises	Mission
Hydro-Québec	Hydro-Québec produit, transporte et distribue de l'électricité. Son unique actionnaire est le gouvernement du Québec. Exploitant essentiellement des sources d'énergie renouvelables, et plus particulièrement l'hydraulique, elle soutient le développement de la filière éolienne par ses achats auprès de producteurs privés. Elle fait aussi de la recherche et développement dans le domaine de l'énergie, y compris l'efficacité énergétique.
Investissement Québec	La société d'État a pour mission de favoriser la croissance de l'investissement au Québec, contribuant ainsi au développement économique du Québec et à la création d'emplois.
SAQ	La SAQ est une société d'État qui a pour mandat de faire le commerce des boissons alcooliques et pour mission de bien servir la population de toutes les régions du Québec en offrant une grande variété de produits de qualité.
SODEC	<p>Créée en 1995, en vertu de la <i>Loi sur la Société de développement des entreprises culturelles</i>, la SODEC a pour mandat spécifique de promouvoir et soutenir, dans toutes les régions du Québec, l'implantation et le développement des entreprises culturelles, y compris les médias, et de contribuer à accroître la qualité des produits et services et la compétitivité de celles-ci au Québec, dans le reste du Canada et à l'étranger. Ainsi, elle apporte l'aide financière publique pour la création, la production, la diffusion et l'exportation des entreprises des domaines du livre, de la musique et des variétés, du cinéma et de la production télévisuelle, ainsi que des métiers d'art. À cela s'ajoute un mandat particulier pour le site de la Place-Royale, à Québec, ainsi que pour des édifices patrimoniaux dont l'État québécois lui a confié la responsabilité.</p> <p>Sa création résulte d'une volonté unanime, tant de l'Assemblée nationale que des milieux professionnels, de doter les entreprises de la culture et des communications du Québec d'une société d'État performante chargée de leur apporter l'aide financière publique. Chacune des entreprises culturelles oeuvre dans un domaine artistique où elle réalise des activités commerciales qui vont de la production jusqu'au commerce au détail.</p>

SGF	<p>La SGF a pour mission de réaliser des projets de développement économique, notamment dans le secteur industriel, en collaboration avec des partenaires et à des conditions de rentabilité normales, conformément à la politique de développement économique du gouvernement du Québec.</p>
CECOSOL	<p>Avec la perspective de contribuer à un Québec plus juste et plus solidaire :</p> <p>Soutenir le développement de l'économie solidaire en misant sur le placement à rendement social, tout particulièrement au sein de quatre réseaux : syndical, communautaire, coopératif et culturel.</p> <p>À cette fin, la Caisse met à la disposition des associations, organismes et entreprises collectives un éventail complet des services bancaires requis, dans une démarche d'accompagnement et de transfert d'expertise.</p> <p>Conseiller les Québécois dans leur volonté de gérer leurs finances personnelles de manière judicieuse et socialement responsable.</p> <p>À cette fin, la Caisse met à leur disposition la gamme complète des produits et services financiers disponibles sur le marché, dans une démarche d'accompagnement qui favorise la constitution de leur patrimoine individuel et leur association à une finance socialement responsable.</p>
Coopérative funéraire des Deux-Rives	<p>Répondre aux besoins réels des membres et de la population dans le domaine funéraire.</p> <p>Offrir des produits et services de haute qualité respectant les orientations personnelles de chacun.</p> <p>Développer une approche humaine et professionnelle permettant la recherche de sens entourant la mort.</p> <p>Contribuer au développement socioéconomique des communautés dans lesquelles nous évoluons.</p>
La Coop fédérée	<p>Contribuer au développement économique, social et environnemental des producteurs agricoles sociétaires et de ses coopératives affiliées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en développant un réseau coopératif intégré d'approvisionnement en produits et services d'utilité professionnelle, propriété des producteurs agricoles membres et administré par eux; • en exploitant un réseau d'entreprises complémentaires,

	<p>contrôlé par eux et générant des bénéfices concurrentiels, notamment dans les secteurs de la quincaillerie, de l'énergie et de la transformation des viandes;</p> <ul style="list-style-type: none"> • en permettant aux producteurs membres de s'intégrer dans la coordination démocratique de la chaîne de production de valeur ajoutée dans laquelle ils sont engagés; • en encourageant l'éducation coopérative et en appliquant les valeurs coopératives.
Fondation CSN	<p>Fondation favorise le maintien, la création d'emplois ainsi que la participation des travailleuses et des travailleurs québécois à la définition, à l'organisation et au contrôle de leur travail dans un environnement correspondant aux objectifs de développement durable.</p> <p>Fondation contribue à développer des entreprises, à préserver et à créer des emplois de qualité, tout en encourageant les acteurs sociaux à débattre ensemble tant du partage des gains de productivité que du partage du travail.</p> <p>Fondation, en tant que partenaire de l'économie sociale, investit au moins 60 % de son actif dans des entreprises québécoises, principalement celles inscrites dans un processus de gestion participative, celles qui sont des entreprises autocontrôlées, coopératives ou autres, prévoyant dans leur charte une répartition égale du droit de vote entre les actionnaires ou les membres, ou qui sont des entreprises dont les décisions ou activités contribuent à la protection ou à l'amélioration de la qualité de l'environnement.</p> <p>Les investissements de Fondation prennent la forme de prise de participation au capital-actions ou au capital social, de prêt ou de garantie de prêt.</p> <p>Dans le but d'obtenir le capital nécessaire permettant d'agir pour le développement d'emplois de qualité, Fondation recueille, principalement à partir d'une structure militante, des épargnes en vue de la retraite, surtout auprès des travailleuses et des travailleurs regroupés en syndicats ou au sein d'une caisse d'économie et aussi auprès du grand public.</p> <p>Axées sur une accumulation prudente en vue de la retraite et sur une profitabilité adéquate, ces épargnes sont investies sous la forme d'actions de catégories A et B. Les actions de</p>

	<p>catégorie A constituent les parts générales de Fondation. De plus, Fondation pourra autoriser et émettre des actions de catégorie B afin de faciliter la collecte d'épargne reliée à des projets spécifiques, en collaboration avec des partenaires de l'économie sociale et en appui aux expressions de solidarité locale.</p>
Mouvement Desjardins	<p>Contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de son champ d'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, propriété des membres et administré par eux, et un réseau d'entreprises financières complémentaires, à rendement concurrentiel et contrôlé par eux; • en faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de ses membres, de ses dirigeants et de ses employés.

ANNEXE 2 : RÉPONDANTS ET DÉROULEMENT DES ENTREVUES

Contacts avec les répondants (par ordre chronologique des entrevues)

	Répondant(e) 1	Répondant(e) 2	Répondant(e) 3
Entreprise 1 (économie sociale)	Proposé par un membre du comité	Proposée par une membre du comité	
Entreprise 2 (économie sociale)	Proposé par un membre du comité		
Entreprise 3 (publique)	Proposé par un membre du comité		
Entreprise 4 (publique)	Proposé par un membre du comité. Un deuxième répondant s'est joint à la première entrevue.	Proposé par la première répondante.	Proposé par la première répondante.
Entreprise 5 (publique)	Proposé par un membre du comité	Proposé par une membre du comité	
Entreprise 6 (économie sociale)	Proposé par un membre du comité. Une deuxième répondante s'est jointe à la première entrevue.	Proposé par la première répondante	
Entreprise 7 (économie sociale)	Proposé par une membre du comité	Proposé par un membre du comité.	
Entreprise 8 (économie sociale)	Proposé par un membre du comité.	Proposé par un membre du comité.	
Entreprise 9 (publique)	Proposé par sa supérieure, qui a été contactée par un membre du comité		
Entreprise 10 (publique)	Proposé par un membre du comité. Une deuxième répondante s'est jointe à l'entrevue		

Chronologie des rencontres

Rencontres	Date	Durée	Nombre d'interviewers	Profil des répondants
1	16 février	1 h 19 min.	3	Gestionnaire (général)
2	15 mars	1 h 5 min.	3	Gestionnaire (général)
3	18 mars	1 h 10 min.	2	Gestionnaire (DD)
4	24 mars	1h. 8 min.	2	Gestionnaire (DD) et conseillère (DD)
5	30 mars	1 h 21 min.	3	Gestionnaire (DD)
6	30 mars	1 h 24 min.	3	Gestionnaire (général)
7	30 mars	1 h 7 min.	2	Gestionnaire (général) et conseillère (DD)
8	7 avril	1 h 8 min.	2	Conseillère (stratégie)

Rencontres	Date	Durée	Nombre d'interviewers	Profil des répondants
9	20 avril	57 min.	3	Gestionnaire (général)
10	22 avril	1 h 6 min.	3	Gestionnaire (opérationnel)
11	22 avril	1 h	3	Gestionnaire (général)
12	26 avril	1 h 12 min.	3	Gestionnaire (opérationnel)
13	29 avril	52 min.	3	Conseillère (DD)
14	7 mai	1 h 12 min	3	Gestionnaire (stratégie)
15	10 mai	50 min.	2	Conseiller (économiste)
16	7 juin	57 min.	2	Gestionnaire (RH) et conseillère (RH)
17	10 juin	39 min.	2	Gestionnaire (opérationnel)

ANNEXE 3 : GRILLE DE SAISIE ET DE DESCRIPTION DES INFORMATIONS SUR LA RSE PUBLIÉE PAR LES ENTREPRISES COLLECTIVES

1. Structuration matérielle de l'information sur la RSE

	Information à repérer et ou à décrire
Les véhicules de communication de l'information sur la RSE	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'information sur la RSE sur le site Web de l'entreprise • Existence d'une page ou d'une rubrique consacrée à la RSE • Disponibilité du rapport annuel sur le site Web de l'entreprise • Disponibilité du rapport RSE indépendant du rapport annuel sur le site Web de l'entreprise • Disponibilité du plan d'action sur le site Web de l'entreprise • Disponibilité de politiques et codes au contenu social, environnemental, éthique ou sur la gouvernance sur le site web de l'entreprise • Aucune information
L'information sur le site Web	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilité de l'information sur la RSE <ul style="list-style-type: none"> ○ Information sur la page d'accueil (forte visibilité) ○ Lien direct vers la rubrique RSE à partir de la page d'accueil (forte visibilité) ○ Lien vers la rubrique RSE à partir de la section présentant le profil de l'entreprise (visibilité moyenne) ○ Lien vers la rubrique RSE à partir d'une autre section (faible visibilité) ○ Aucune information ni sur la page principale ni dans d'autres sections • Facilité de repérage d'information spécifique <ul style="list-style-type: none"> ○ Classification de l'information selon les thèmes ou les dimensions (facile) ○ Aucune classification facilitant la lecture (difficile) • Disponibilité et accessibilité des documents sur la RSE <ul style="list-style-type: none"> ○ Beaucoup de documents disponibles et accessibles (téléchargeables) ○ Documents disponibles mais difficiles à trouver ○ Peu de documents disponibles mais accessibles ○ Peu de documents disponibles et difficilement accessibles ○ Aucun document disponible

L'information sur la RSE dans le rapport annuel	<ul style="list-style-type: none"> • Beaucoup d'informations sur la RSE ou à caractère environnemental, éthique ou sur la gouvernance partout dans le rapport • Chapitre ou annexe consacré à la RSE dans le rapport • Chapitre consacré au thème de la coopération ou de l'économie sociale (entreprises d'économie sociale) • Autres informations sur les dimensions de la RSE suivantes dans certaines sections du rapport <ul style="list-style-type: none"> ○ Économie (emploi, financement, aide au développement, etc.) ○ Environnement (gestion des ressources, programme de recyclage, certification de bâtiments, etc.) ○ Société et communauté (ressources humaines, philanthropie, etc.) ○ Éthique et gouvernance ○ Autres • Aucune information
L'information dans le plan d'action de DD (entreprises publiques)	<ul style="list-style-type: none"> • Historique • Période couverte • Structure • Validation avant la publication (par le conseil d'administration, par un comité du conseil, par la haute direction ou par une autre instance de gouvernance)
L'information dans le rapport RSE (ou dans le chapitre ou annexe consacré à la RSE intégré au rapport annuel)	<ul style="list-style-type: none"> • Historique • Période couverte • Structure • Consultation des parties prenantes pour les fins de production du rapport • Validation avant la publication (par le conseil d'administration, par un comité du conseil, par la haute direction ou par une autre instance de gouvernance) • Utilisation des lignes directrices de la GRI • Vérification indépendante • Possibilité de rétroaction
L'information dans d'autres documents	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'information

2. Contenu

	Information à repérer ou à décrire
Vision	<ul style="list-style-type: none"> ● Définition <ul style="list-style-type: none"> ○ Définition générale (Rapport Brundtland, <i>Loi sur le DD</i>, <i>Conférence Board</i> du Canada, etc.) ○ Définition liée au secteur d'activité ○ Définition liée à la nature de l'entreprise (économie sociale ou société d'État) ou à sa mission ● Identification ou définition des différentes dimensions (sociale, environnementale, économique, éthique et gouvernance) et implications
Motivations	<ul style="list-style-type: none"> ● Obligation légale (conformité aux lois et règlements) ● Autres contraintes (gestion de risques, conformité aux demandes des parties prenantes) ● Leadership ou réputation (dans le secteur, au Québec, au Canada ou à l'international) ● Positionnement stratégique (compatibilité avec la profitabilité, opportunité de différenciation, nouveaux marchés, attirer et motiver une main-d'oeuvre de qualité, etc.) ● La RSE fait partie de la mission ou de la nature collective ● Autres
Opérationnalisation	<ul style="list-style-type: none"> ● Principales politiques (environnementale, code d'éthique, politique d'achat responsable, politique d'investissement responsable, etc.) ● Intégration de la démarche de DD à la planification stratégique. ● Gouvernance de la RSE (existence de comité, direction et ou équipe engagée) ● Processus <ul style="list-style-type: none"> ○ Principales actions ou pratiques de RSE ou de DD actuelles ○ Mécanismes d'implication (participation, consultation, dialogue) des parties prenantes ○ Principaux référentiels (incluant lois, règlements, déclarations, principes, lignes directrices, normes ou standards volontaires, certification, label, etc.) ● Résultats et reddition de comptes <ul style="list-style-type: none"> ○ Indicateurs <ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs généraux - Indicateurs spécifiques au secteur d'activité - Indicateurs spécifiques à la nature de l'entreprise (économie sociale ou société d'État) - Peu d'indicateurs - Pas d'indicateurs

Avenir	<ul style="list-style-type: none">• Mention de prochaines étapes ou des objectifs pour la ou les prochaines années (pratiques potentielles)
---------------	---

ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

Groupe de travail sur le transfert de savoir

Communauté de pratique
(chercheurs et praticiens)

Les résultats seront présentés lors d'un colloque qui aura lieu

LE 18 OU LE 20 JANVIER 2011

Thèmes de l'entrevue

Vision de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et du développement durable (DD) et historique de la démarche

1. La signification de la RSE et du DD

- 1.1. Ce que la RSE et le DD veulent dire, selon vous.
- 1.2. Le lien ou les liens entre ces concepts et la mission d' *Entreprise 1*.
- 1.3. Comment la RSE et le DD d'une entreprise collective se distinguent ou devraient se distinguer.

Motivations et spécificités

2. Nous aimerions savoir ce qui vous motive à prendre en compte la RSE et le DD

- 2.1. Les facteurs internes et ou externes qui vous motivent à vous lancer là-dedans.
- 2.2. Ce que cela change pour vous, si cela complique votre travail.
- 2.3. Vos expériences des dix dernières années, incluant les problèmes rencontrés.
- 2.4. Les défis que cela pose pour la gestion d'une entreprise collective comme *Entreprise 1*.

Opérationnalisation

Nous entendons par opérationnalisation de la démarche de RSE et DD le processus même incluant les politiques adoptées, les pratiques effectives, les parties prenantes impliquées et les résultats en termes de performance. Plus précisément, nous aimerions savoir :

3. Si une politique de RSE ou de DD a été adoptée (ou d'autres politiques éthique, sociale et ou environnementale).
4. Si cette politique (ou ces politiques) est intégrée au plan stratégique. Si oui, comment.
5. Les pratiques actuelles d' *Entreprise 1* qui traduisent cette politique (ou ces politiques) de RSE et de DD en actions concrètes.
 - 5.1. Ce qui distingue ou devrait distinguer, selon vous, les pratiques de RSE et de DD d'une entreprise collective comme *Entreprise 1*.
6. Qui sont les principales parties prenantes d'*Entreprise 1* et comment leurs attentes sont prises en compte dans cette démarche de RSE et de DD.
7. L'importance de mesurer la performance en RSE et en DD et d'en rendre compte.
8. À qui et pourquoi *Entreprise 1* rend compte ou devrait rendre compte de sa performance en RSE ou en DD.
9. S'il y a ou s'il devrait y avoir des indicateurs spécifiques aux entreprises collectives.

Perspectives ou avenir

10. Les prochaines étapes de la démarche de RSE ou de DD d' *Entreprise 1*.
11. L'importance d'échanger avec les autres entreprises collectives sur leur démarche de RSE ou de DD et l'intérêt à participer à un tel échange.
12. Ce qu'*Entreprise 1* aurait besoin pour mieux intégrer les pratiques de RSE ou de DD.
 - 12.1. Que manque-t-il actuellement?

ANNEXE 5 : STRUCTURE DES FICHES D'ENTREVUES RÉALISÉES AUPRÈS DES GESTIONNAIRES DES ENTREPRISES COLLECTIVES

1. FORMAT

Répondant :	
Entreprise :	
Fonction :	
Date de l'entrevue :	
Heure de l'entrevue :	
Lieu de l'entrevue :	
Durée de l'entrevue (enregistrement) :	
Interviewers	

2. DÉROULEMENT

Points forts	
À améliorer	
Remarques particulières	

3. CONTENU

3.1. Constats généraux

Termes récurrents	
Vision	
Motivations	
Opérationnalisation	
Avenir	