

RQ-02-2007

**Les partenariats entreprises / OBNL du Québec dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de responsabilité sociale des entreprises**

Par Lovasoa Ramboarisata  
et Andrée De Serres

Rapport de recherche présenté au Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale

Mars 2007

---

Cahier de l'ARUC-ÉS

Cahier No : RQ-02-2007

« Les partenariats entreprises / OBNL du Québec dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de responsabilité sociale des entreprises »

Par Lovasoa Ramboarisata

Étudiante au doctorat en administration

et Andrée De Serres, Ph.D., professeure

École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal

Correction orthographique et grammaticale : Francine Pomerleau

Mise en page : Francine Pomerleau

ISBN : 978-2-89276-421-5

Dépôt légal : Juin 2007

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

---

## Résumé

Exposées à différents enjeux sociaux et environnementaux qui constituent à la fois de nouveaux risques et de nouvelles opportunités pour elles, les entreprises véhiculent de plus en plus un discours favorable à la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et au développement durable (DD). Leur stratégie se traduit par plusieurs initiatives incluant les pratiques d'engagement communautaire (*community involvement*). L'un des moyens d'intervention les plus favorisés est le partenariat avec des organismes à but non lucratif (OBNL). Les entreprises considèrent ces derniers comme étant les acteurs les mieux placés pour intervenir directement dans la communauté et favorisent, par conséquent, leurs partenariats (financiers, matériels, etc.) avec ceux-ci pour démontrer ce qu'elles considèrent comme leur responsabilité sociale envers la communauté ou leur contribution au développement de communautés durables. Ces partenariats se butent toutefois au questionnement de leur véritable contribution à la création de valeur tant économique que sociale. Quels attributs de tels partenariats pourraient constituer des outils de création de valeur tant du point de vue des bailleurs de fonds que de celui des bénéficiaires ? Répondre à cette question devient nécessaire, compte tenu du contexte et de la problématique précédemment indiqués. Nous estimons que la présente recherche, dont les résultats ne répondent que partiellement à cette question plus large, constitue néanmoins une étape préalable et prioritaire. Notre objectif étant de repérer et de caractériser spécifiquement les partenariats initiés par les grandes entreprises québécoises ou auxquels elles participent dans le cadre de leur stratégie RSE, notre démarche méthodologique est exploratoire. Par l'analyse du discours véhiculé par six entreprises, nous avons voulu analyser les liens qu'elles établissent entre la RSE, le DD, l'engagement communautaire et le partenariat avec les OBNL. Concernant plus spécifiquement les partenariats avec les OBNL, quels en sont les attributs? Comment sont-ils caractérisés par les entreprises? Telles sont les questions spécifiques auxquelles nous tenterons de répondre. Notre unité d'analyse est l'organisation, plus spécifiquement, le discours organisationnel tel que véhiculé dans des documents publiquement et facilement accessibles, tels les rapports sociaux et les sites Web communautaires des entreprises.



---

## Table des matières

RÉSUMÉ .....	III
LISTE DES TABLEAUX .....	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	IX
AVANT-PROPOS .....	XI
Introduction .....	13
Chapitre 1 : La RSE dans la littérature managériale .....	15
Chapitre 2 : La RSE dans les pratiques organisationnelles .....	21
Publication de rapports RSE .....	21
Gestion environnementale .....	21
Gestion de la diversité et lutte contre l'exclusion .....	22
Responsabilité de produits et qualité de services .....	22
Santé et sécurité des employés .....	22
Gestion des risques éthiques .....	22
Bonnes pratiques de régie d'entreprises .....	23
Chapitre 3 : Le partenariat dans la littérature managériale : une dimension de la RSE et une composante du pôle social du DD .....	25
RSE et partenariat avec OBNL .....	25
DD et partenariat avec OBNL .....	25
Chapitre 4 : Méthodologie .....	27
Échantillon et sources de données .....	27
Traitement des données .....	29
Chapitre 5 : Analyse des résultats .....	31
Articulations entre les concepts de RSE, DD, engagement communautaire et partenariat avec les OBNL et d'autres organisations de l'économie sociale .....	31
Caractérisation des partenariats .....	42
Conclusion .....	51
Bibliographie .....	53

Annexe 1 : Journaux et revues dans lesquels des articles traitant de la RSE ont été publiés de 2000 à 2006 (source ABI INFORM) .....	57
Annexe 2 : Les partenariats repérés dans les rapports des entreprises étudiées .....	61

---

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les cinq positions des participants au débat sur la RSE (Godfrey et Hatch, 2007).....	16
Tableau 2 : Les principales publications des écrits sur le thème de la RSE dans la littérature managériale.....	18
Tableau 3 : Les champs et disciplines mobilisés par les écrits sur le thème de la RSE dans la littérature managériale .....	18
Tableau 4 : Les secteurs d'activités traités par les écrits sur le thème de la RSE dans la littérature managériale .....	19
Tableau 5 : Les pays et les régions traités par les écrits sur le thème de la RSE dans la littérature managériale .....	19
Tableau 6 : Les rapports RSE ou DD des entreprises étudiées.....	29
Tableau 7 : Concepts centraux, codes correspondants et leur fréquence .....	31
Tableau 8 : Cooccurrence des codes .....	31
Tableau 9 : Les composantes des propriétés des partenariats.....	42



---

## Liste des abréviations, sigles et acronymes

BNC :	Banque Nationale du Canada
CERES :	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CMED:	Commission mondiale pour l'environnement et le développement
DD :	Développement durable
GRI :	Global Reporting Initiative
OBNL :	Organisme sans but lucratif
OES :	Organismes de l'économie sociale
PME :	Petites et moyennes entreprises
PNUE :	Programme des Nations unies pour l'environnement
RQRP-ÉS :	Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale
RSE :	Responsabilité sociale de l'entreprise
TBL :	Triple Bottom Line
UQÀM :	Université du Québec à Montréal



---

## Avant-propos

Notre démarche, s'appuyant sur un travail de recherche, voudrait susciter la réflexion à la fois chez les entreprises s'affirmant socialement responsables et chez les organismes à but non lucratif (OBNL)<sup>1</sup> et autres organisations de l'économie sociale<sup>2</sup> du Québec, en exposant les défis et les opportunités s'imposant à eux dans la foulée du mouvement pour la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et pour le développement durable (DD). Cette recherche, dont le présent document constitue le rapport, a été réalisée par Lovasoa Ramboarisata, candidate au doctorat en administration de l'UQÀM, et Andrée De Serres, professeure au département Stratégie des affaires de l'UQÀM et codirectrice du Groupe interdisciplinaire de recherche en éthique financière. L'étude a été réalisée grâce au soutien du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRPEs) et du Comité d'économie sociale de l'île de Montréal, auxquels nous adressons nos vifs remerciements.

---

<sup>1</sup> Nous utilisons dans la présente étude la définition proposée par Statistique Canada (2005). Ainsi, nous entendons par OBNL un organisme répondant à tous les critères suivants :

- est non gouvernemental (c.-à-d. institutionnellement distinct des gouvernements);
- ne distribue pas de bénéfices (c.-à-d. qu'il ne verse à ses propriétaires ou administrateurs aucun des profits générés);
- est autonome (c.-à-d. indépendant et capable de régler ses propres activités);
- est bénévole (c.-à-d. qu'il profite dans une certaine mesure de dons en temps ou en argent);
- est formellement constitué en personne morale ou enregistré en vertu d'une loi spécifique auprès d'un gouvernement provincial ou territorial, ou du gouvernement fédéral. (p. 8)

<sup>2</sup> Nous adoptons une définition englobante de l'économie sociale, afin d'inclure à la fois les organisations appartenant à ce secteur par leur forme (coopérative, mutualiste, associative, communale, communautaire, paritaire et participative), par leurs règles de fonctionnement (relatives à l'association, relatives à l'entreprise, liant l'entreprise aux membres, liant les membres à l'entreprise) et par leurs valeurs de solidarité, d'autonomie et de citoyenneté (Desroche, 1983; Vienney, 1994 et Defourny, 1992, cités par Bouchard et al., 2006).



---

## Introduction

Exposés à différents enjeux sociaux et environnementaux, portés notamment par des législations plus ou moins contraignantes selon le pays, par des nouveaux mouvements socioéconomiques de mieux en mieux organisés et par une conscientisation citoyenne de plus en plus diffuse, qui constituent à la fois de nouveaux risques et de nouveaux défis pour elles, les entreprises privées sont amenées à adopter de nouvelles pratiques dites socialement responsables ou à doter d'attributs plus socialement responsables des pratiques déjà existantes. Cette démarche se traduit par plusieurs initiatives dont celles appartenant à ce que les entreprises qualifient d'engagement communautaire (*community involvement*). Bien que la RSE, de l'anglais *corporate social responsibility*, soit sensée toucher prioritairement les « *corporations* » ou sociétés par action, dont la poursuite de la maximisation de la valeur aux actionnaires est souvent dichotomisée avec la RSE, les autres organisations (coopératives et sociétés d'État) ont suivi la tendance. Selon les résultats d'une récente étude que nous avons menée dans le secteur bancaire (voir De Serres, Gendron et Ramboarisata, 2006)<sup>3</sup>, divers domaines sont ciblés par les entreprises dans le cadre de leur engagement, dont l'éducation, les services sociaux, l'art et la culture, l'accès au logement, la protection de l'environnement et l'inclusion sociale des groupes traditionnellement défavorisés. L'un des moyens d'intervention les plus favorisés est le partenariat avec des organismes à but non lucratif (OBNL). Les entreprises semblent reconnaître que ces OBNL sont les mieux placés pour intervenir directement dans la communauté et favorisent, par conséquent, leur partenariat avec ceux-ci pour démontrer ce qu'elles considèrent comme leur responsabilité envers la communauté.

Ces partenariats se butent toutefois au questionnement de leur véritable contribution à la création de valeurs tant économique que sociale. À l'instar d'autres initiatives philanthropiques, dont on questionne davantage la portée stratégique d'abord pour les bailleurs de fonds, mais aussi pour les bénéficiaires (voir par exemple Kanter, 1999; Saïia et al, 2003; Bruch et al, 2005), ces partenariats recèlent des attributs qu'il faut davantage explorer afin d'en connaître le potentiel de création de valeurs.

Considérant le contexte et la problématique identifiés précédemment d'une part, et voulant explorer les pratiques des entreprises au Québec d'autre part, nous avons proposé de mener une étude dont l'objectif était de repérer les partenariats actuellement existants entre de grandes entreprises et des OBNL québécois, plus particulièrement ceux de la région de Montréal, d'en identifier les attributs les plus pertinents du point de vue des entreprises en regard de leur stratégie de responsabilité sociale, et de relever les défis que ceux-ci représentent pour les OBNL. L'étude se basait sur une hypothèse de départ, issue de la littérature et de l'une des conclusions de notre récente étude du secteur bancaire, qui stipule que les partenariats avec des OBNL constituent des moyens privilégiés de mise en œuvre de l'engagement communautaire des entreprises et ainsi de la mise en œuvre de leur stratégie de responsabilité sociale.

Notre domaine d'intérêt et de spécialisation étant la gestion stratégique des organisations, notre analyse s'est effectuée du point de vue organisationnel. Notre unité d'analyse est l'organisation, plus spécifiquement le discours organisationnel en matière de RSE et de DD tel que véhiculé dans des documents publiquement et facilement accessibles, tels les rapports sociaux et les sites Web communautaires des entreprises. Néanmoins, cette recherche devrait être aussi, selon nous, d'intérêt pour les OBNL et les acteurs de l'économie sociale. La structure et le mode

---

<sup>3</sup> Cette étude avait pour objectif de dresser le portrait des pratiques et stratégies de divulgation d'information sociale par les plus grandes banques canadiennes et par quelques banques étrangères jugées chefs de file dans ce domaine. Cette recherche, dirigée par Andrée De Serres et Corinne Gendron, professeures à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, et réalisée en collaboration avec Lovasoa Ramboarisata, étudiante au doctorat en administration, utilisait la méthode d'analyse de contenu des bilans sociaux publiés par ces banques, à l'aide du logiciel AtlasTi.

de collaboration dans ces partenariats et les ressources allouées sont variables en intensité et en durée, mais on voit émerger ces dernières années certains partenariats lourds, c'est-à-dire avec un niveau d'engagement, des ressources, une ampleur et un niveau d'interaction plus importants. Ceux-là représentent de nouveaux défis pour les OBNL et les autres intervenants du milieu de l'économie sociale, d'abord pour affronter la question du sous-financement, mais des opportunités qui dépassent aussi l'aspect du financement puisqu'ils impliquent un partage plus poussé de connaissances, une coordination plus raffinée du fonctionnement de la collaboration et une évaluation plus fine des résultats de la collaboration avec des indicateurs pertinents.

Le présent rapport s'organise comme suit. Dans un premier temps, nous faisons une brève revue des principales approches théoriques antérieurement utilisées pour définir et analyser la RSE. Ensuite, nous présentons les principales pratiques que les entreprises y associent généralement. Dans la section suivante, nous décrivons l'articulation entre les partenariats d'une part, et les principes de RSE et de DD d'autre part, tels que soulevés dans la littérature managériale. Nous présentons, par la suite, notre démarche méthodologique et nos résultats ainsi qu'une analyse de ceux-ci. Notre conclusion positionne les contributions de cette étude dans un objectif plus large et propose les étapes subséquentes à un approfondissement de ce genre d'arrangement.

---

## Chapitre 1

### La RSE dans la littérature managériale

Bien que la RSE soit un concept flou et confus (Sahlin-Andersson, 2006; Godfrey et Hatch, 2007) ne faisant pas l'objet de consensus (Champion et al, 2005), l'intérêt qu'on y attribue tant en théorie qu'en pratique demeure important. Du côté théorique, bien qu'il s'agisse d'un concept d'origine managériale, la RSE a suscité l'intérêt des chercheurs appartenant aux disciplines autres que la science de la gestion telles l'économie, la science politique et la sociologie (McWilliams et al, 2006). Godfrey et Hatch (2007) stipulent que deux principales disciplines académiques représentent les deux pôles opposés des positions dans le débat concernant les responsabilités sociales des entreprises. D'une part, l'économie se concentre sur l'entreprise (corporate) et, d'autre part, la philosophie morale se concentre sur les responsabilités sociales (social responsibilities). Les participants au débat combinent des éléments de ces deux extrêmes et créent un certain nombre de modèles, d'arguments et de théories sur ce qui constitue la responsabilité de la firme envers la société. Si certains voient les deux extrêmes comme des forces opposées, certains autres les considèrent complémentaires. Cinq positions sont identifiées par Godfrey et Hatch, oscillant entre le capitalisme actionnarial (position économique) et la citoyenneté des entreprises (position morale). Les trois positions se situant entre les extrêmes sont considérées intermédiaires et incluent le marketing social (plus près du pôle économique), la philanthropie stratégique et la gestion des parties prenantes (plus près du pôle moral). Le *Tableau 1 : Les cinq positions des participants au débat sur la RSE* présente les principales convictions associées à chacune des positions identifiées par Godfrey et Hatch, les disciplines mobilisées par leurs tenants respectifs et les principales références citées.

Tableau 1 : Les cinq positions des participants au débat sur la RSE (Godfrey et Hatch, 2007)

	Capitalisme actionnarial (shareholder capitalism)	Marketing social (Cause-related marketing)	Philanthropie stratégique (strategic philanthropy)	Gestion des parties prenantes (stakeholder management)	Citoyenneté d'entreprise (business citizenship)
Convictions et fondements	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'usage de la propriété devrait être consenti par les actionnaires, ceux-ci étant les fournisseurs de capitaux et ayant droit aux rentes résiduelles.</li> <li>▪ La contribution de l'entreprise à l'intérêt général se fait à travers la production de biens (par exemple, produits, emplois, revenus fiscaux).</li> <li>▪ La RSE a un effet négatif sur la performance financière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tant que les actionnaires peuvent activement participer au processus, leur droit de propriété n'est pas violé.</li> <li>▪ Les contributions de l'entreprise peuvent avoir des effets directs et mesurables à la fois sur l'intérêt général et sur les résultats de celle-ci (par exemple, hausse du chiffre d'affaires).</li> <li>▪ La RSE a un effet positif sur la performance financière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contribuer à l'intérêt général influence favorablement la valeur aux actionnaires.</li> <li>▪ Les contributions de l'entreprise peuvent avoir des effets directs et mesurables à la fois sur l'intérêt général et sur le bilan 'stratégique' de celle-ci (réputation, confiance, loyauté).</li> <li>▪ La RSE a un effet positif sur la performance financière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les droits de propriété sont octroyés par la société, et celle-ci peut établir des structures et exiger des responsabilités accompagnant ces droits.</li> <li>▪ Compte tenu des compétences et des ressources dont elle dispose, l'entreprise peut contribuer substantiellement à l'intérêt général.</li> <li>▪ L'effet de la RSE sur la performance financière peut être négatif ou positif mais ne constitue pas la base des actions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les droits de propriété des actionnaires existent et prennent leur signification seulement dans un cadre fondé sur les institutions communautaires, le respect des droits humains et les considérations pour la dignité humaine.</li> <li>▪ Comme citoyen, membre d'une communauté, l'entreprise a l'obligation de contribuer à l'intérêt général de façon étendue.</li> <li>▪ L'effet de la RSE sur la performance financière peut être négatif ou positif mais ne constitue pas la base des actions.</li> </ul>
Disciplines académiques mobilisées et références représentatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Économie (Friedman, 1970 ; Riech, 1998 ; McWilliams et Siegel, 2001)</li> <li>▪ Finance : (Guérard, 1997)</li> <li>▪ Droit (Berle, 1931 ; Easterbrook et Fischel, 1991 ; Minow, 1999)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Droit (Buffet, 1997 cité dans Gillmor, 1999 ; Ostas, 2001)</li> <li>▪ Marketing : Varadarajan et Menon, 1988 ; Drumwright, 1996 ; Mohr et al, 2001 ; Deshpande et Hithon, 2002)</li> <li>▪ Stratégie (Porter et Van der Linde, 1995 ; Ford Foundation, 2001)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comptabilité (Gray et al., 1996)</li> <li>▪ Économie (Frank, 1996 ; Jenson, 2002)</li> <li>▪ Management (Keim, 1978)</li> <li>▪ Gestion des ressources humaines (Turban et Greening, 1996)</li> <li>▪ Science politique (Neihesiel, 1994)</li> <li>▪ Théorie instrumentale des stakeholders (Jones, 1995 ; Halal, 2001)</li> <li>▪ Management stratégique (Shrivastava, 1995 ; Post et Waddock, 1995 ; Fombrun, 1996 ; Fombrun et al, 2000 ; Hillman et Keim, 2001 ; Porter et Kramer, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Management (Bellah et al, 1985 ; Margolis et Walsh, 2003)</li> <li>▪ Théorie normative des stakeholders (Freeman, 1994 ; Business Ethics Quarterly, 2002)</li> <li>▪ Droit (Clark, 1916; Dodd, 1932; Blair, 1995; Bagley et Page, 1999)</li> <li>▪ Philosophie (Richardson, 1997)</li> <li>▪ Management stratégique (Hart, 1997)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entreprise et société (Waddock, 2001; Logsdon et Wood, 2002; Wood et Logsdon, 2002)</li> <li>▪ Économie (Daly et Cobb, 1994 ; Korten, 1996)</li> <li>▪ Théologie (Léon XIII, 1891 ; Jean Paul II, 1991)</li> </ul>

En sciences de la gestion, la RSE et les enjeux qui y sont associés demeurent l'objet de réflexions et de débats continus, comme en témoignent les numéros spéciaux qui y ont été consacrés récemment par le *Journal of Business Strategies* (printemps 2006) et par la *Revue Gestion* (printemps 2006). Une revue quasi-exhaustive de la littérature managériale effectuée par Gendron (2000) a présenté la RSE comme la réponse organisationnelle au questionnement éthique et social, d'ordre institutionnel, auquel les entreprises sont exposées. Trois principales écoles ont été identifiées dans cette synthèse comme formant un corps dominant en sciences de la gestion quant à la théorisation de la RSE, soit *Business Ethics*, *Business and Society* et *Social Issue Management*. Gendron les considère comme complémentaires « par leur perspective et leur traitement du questionnement éthique et social de l'entreprise : la *Business Ethics* propose une approche moraliste axée sur les valeurs et les jugements normatifs; le courant *Business and Society* se préoccupe de la cohésion sociale et analyse les différentes modalités de l'interface entreprise/société; et le courant de la *Social Issue Management* traite les questions sociales comme des paramètres dont il faut tenir compte dans le cadre de la gestion stratégique. »(p.9). Une revue plus récente, celle de McWilliams et al. (2006), réitère cette prépondérance de l'approche stratégique dans le traitement théorique de la RSE. Les auteurs identifient les perspectives suivantes comme les principaux fondements de la littérature sur la RSE : la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes, la théorie de la dépendance des ressources et la théorie de la légitimité.

En effectuant une analyse bibliométrique préliminaire des écrits publiés depuis le début de 2000<sup>4</sup>, nous avons constaté que :

- 1) Les écoles et les approches précédemment identifiées demeurent dominantes dans la littérature managériale, comme en témoigne la fréquence des textes publiés dans les revues et les journaux associés à l'éthique, à l'interface entreprise et société et à la gestion stratégique (voir *Tableau 2 : Les principaux véhicules de publications des écrits sur le thème de la RSE dans la littérature managériale*);
- 2) La majorité des champs en gestion sont mobilisés et la RSE est analysée en relation avec des fonctions managériales et des thèmes très variés (voir *Tableau 3 : Les champs et disciplines mobilisés par les écrits sur le thème de la RSE dans la littérature managériale*);
- 3) Les secteurs d'activités et les pays sur lesquels ont porté les réflexions et les études sur la RSE sont nombreux et hétérogènes (voir respectivement *Tableau 4 : Les secteurs d'activités traités par les écrits sur le thème de la RSE dans la littérature managériale* et *Tableau 5 : Les pays et les régions traités par les écrits sur le thème de la RSE dans la littérature managériale*).

---

<sup>4</sup> Les écrits recensés sont ceux publiés entre le 1<sup>er</sup> janvier 2000 et le 31 décembre 2006, en utilisant la base de données bibliographiques ABI INFORM; 382 textes ont été recensés. Il faut noter que les textes publiés au cours de ces six dernières années l'ont été dans 161 revues et journaux académiques différents, ce qui indique la forte pluralité des champs à l'intérieur de la science de la gestion ayant traité de la RSE (voir Annexe 1).

Tableau 2 : Les principales publications des écrits sur le thème de la RSE dans la littérature managériale

PUBLICATIONS	FRÉQUENCE*
Journal of Business Ethics	13 %
Business Ethics	6 %
Corporate Governance	4 %
The Journal of Corporate Citizenship	4 %
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	3 %
Business and Society Review	3 %
Quality Progress	2 %
Business and Society	2 %
European Management Journal	2 %
Journal of International Business Studies	2 %
Managerial Law	1 %
Development	1 %

\* Pourcentage d'articles publiés dans la revue ou le journal sur le total des articles recensés.

Tableau 3 : Les champs et disciplines mobilisés par les écrits sur le thème de la RSE dans la littérature managériale

CHAMPS OU DISCIPLINES	EXEMPLES DE THÈMES AUXQUELS LA RSE EST ASSOCIÉE
Communication	Reporting, relations publiques
Comportement organisationnel	Construction de sens, système cognitif, culture organisationnelle, apprentissage organisationnel, discours organisationnel
Comptabilité	Comptabilité de gestion, audit
Droit	Responsabilité juridique vs sociale
Économie (incluant socioéconomie et économie politique)	Politique publique, fiscalité, développement économique, privatisation, mondialisation, développement durable
Éducation en gestion	Formation universitaire
Éthique	Éthique des affaires, moralité des gestionnaires
Finance	Gestion de portefeuille, investissement institutionnel, performance financière, divulgation financière
Gestion internationale	Expansion géographique, sous-traitance
Marketing	Comportement du consommateur, satisfaction de la clientèle, évaluation des marques
Méthodologie de recherche	
Régie d'entreprise	Activisme actionnarial, rémunération des cadres, restructuration d'entreprise, relations de travail
Ressources humaines	Santé et sécurité au travail, motivation du personnel, diversité de la main-d'œuvre, conciliation emploi/famille
Stratégie	Gestion de risques, gestion de l'innovation technologique, gestion des approvisionnements, leadership, relations entreprises/ONG, relations entreprises/État, relations entreprises/marché, partenariat public/privé, gestion des parties prenantes, philanthropie, gestion de la qualité, réseaux

Tableau 4 : Les secteurs d'activités traités par les écrits sur le thème de la RSE dans la littérature managériale

SECTEURS	
Agriculture	Hôtellerie
Alimentation	Métallurgie
Aluminerie	Mine
Artisanat	Pétrole
Automobile	Pharmaceutique
Aviation	Santé
Biosciences	Technologie de l'information
Construction	Tourisme
Électricité	Vente au détail
Finance (incluant assurances)	

Tableau 5 : Les pays et les régions traités par les écrits sur le thème de la RSE dans la littérature managériale

PAYS	
Afrique du Sud	Japon
Allemagne	Jordanie
Australie	Kirghizstan
Brésil	Malaisie
Canada	Mexique
Chine	Népal
Chypre	Nigéria
Espagne	Pays-Bas
États-Unis	Portugal
Finlande	Royaume-Uni
France	Russie
Inde	Singapour
Indonésie	Suisse
Italie	
RÉGIONS	
Amérique latine	Sud de l'Afrique
Asie	Union européenne



---

## Chapitre 2

# La RSE dans les pratiques organisationnelles

Le recensement des pratiques de RSE s'est fait généralement en analysant les informations que les entreprises publient dans des véhicules tels les rapports annuels, les rapports RSE, les dépliants de promotion et les sites Web. Les pratiques rapportées dans ces documents et identifiées par les entreprises publiant comme responsables, citoyennes ou contribuant au développement durable sont généralement concentrées autour d'enjeux et de parties prenantes spécifiques. Sur la base de nos recherches antérieures (voir De Serres et Roux, 2006; De Serres, Gendron et Ramboarisata, 2006) et sur la base des informations contenues dans les rapports RSE des entreprises faisant partie de l'échantillon de la présente étude<sup>5</sup>, nous présentons ci-après les principales catégories de pratiques les plus récurrentes, outre l'engagement communautaire qui fait déjà l'objet de la présente étude.

### Publication de rapports RSE

Plusieurs appellations courantes désignent ce genre de document : bilan social, rapport sociétal, rapport RSE (CSR Report), rapport sur la citoyenneté corporative (Corporate Citizenship Report), rapport sur les responsabilités, déclaration de responsabilité, rapport DD (Sustainability Report), etc. Publié annuellement, indépendamment ou non du rapport financier, il présente la vision que l'entreprise publiant a de la RSE, décrit les politiques et les objectifs qu'elle s'est fixés pour démontrer sa responsabilité sociale et rend compte de sa performance, à l'aide d'indicateurs définis par l'entreprise elle-même, indépendamment de son secteur d'activités et des enjeux qui la touchent spécifiquement, et à l'aide des recommandations émanant d'organismes telle la Global Reporting Initiative<sup>6</sup>. Outre les efforts déployés par les entreprises pour en améliorer le contenu, les rapports RSE revêtent aussi un caractère de plus en plus écologique : ils sont imprimés sur du papier recyclé contenant une proportion importante de fibres postconsommation, par exemple.

### Gestion environnementale

La gestion environnementale, que les entreprises considèrent comme une dimension incontournable de la RSE, se formalise généralement par l'adoption d'une politique environnementale identifiant les enjeux, les domaines d'intervention et les objectifs à atteindre ou par la mise en place d'un système de gestion environnementale qui constitue un instrument de suivi et de contrôle de la gestion des risques environnementaux associés aux activités de l'entreprise. Les pratiques les plus courantes incluent la réduction de la consommation d'énergie (dont l'électricité et l'eau) par l'utilisation de sources plus efficaces et l'aménagement physique des lieux, la réduction de l'émission de gaz à effet de serre, la gestion de matières résiduelles, des contrats d'achat et des appels d'offres avec des critères environnementaux, des dons et du financement à des organismes et des projets favorisant les causes environnementales et la sensibilisation des employés, des cadres et des administrateurs aux questions touchant l'environnement et le développement durable.

---

<sup>5</sup> Bien que l'objectif de la présente étude soit d'analyser plus spécifiquement les partenariats entre entreprises et OBNL, qui ne sont qu'une des multiples dimensions de la RSE telle que celle-ci est définie par les entreprises, l'analyse de contenu des rapports RSE des entreprises étudiées nous a permis aussi d'identifier les autres pratiques considérées par celles-ci comme responsables.

<sup>6</sup> La Global Reporting Initiative (GRI), créé en 1997 conjointement par la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE), a comme mission de renforcer la qualité, la rigueur et l'utilité de la divulgation d'informations en matière de performance économique, sociale et environnementale des organisations. Les « lignes directrices » pour la publication de rapports de développement durable promues par la GRI en sont actuellement à leur troisième génération (voir [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)).

## Gestion de la diversité et lutte contre l'exclusion

Les enjeux de la diversité et de l'inclusion sociale concernent à la fois les employés, les clients et les membres de la communauté que les entreprises considèrent comme leurs parties prenantes. La gestion de la diversité vise à tenir compte des besoins des différents groupes formant la main-d'œuvre, la clientèle et la communauté, tandis que la lutte contre l'exclusion vise à entreprendre des réaménagements pour accommoder les groupes traditionnellement défavorisés à cause de difficultés associées à l'accessibilité physique ou au profil ou à l'antécédent socioéconomique. Les pratiques les plus courantes incluent l'offre de service en plusieurs langues pour accommoder des clients appartenant à différents communautés culturelles, l'aménagement physique des lieux de travail pour les employés ayant un handicap physique, l'embauche de personnes appartenant à des groupes traditionnellement défavorisés (femmes, autochtones, minorités ethniques, etc.), le partenariat financier avec des organismes voués à l'intégration des personnes défavorisées.

## Responsabilité de produits et qualité de services

Assurer la satisfaction et la sécurité des clients utilisant leurs produits et leurs services constitue l'une des principales dimensions de leur comportement responsable, selon le discours véhiculé par les entreprises. Les pratiques associées à ces enjeux incluent la mise en place de normes de service et la formation des employés, le traitement des plaintes, la protection des renseignements sur les clients, l'accessibilité aux produits et services et l'évaluation de l'appréciation des clients.

## Santé et sécurité des employés

L'adoption de politiques et de procédures formelles, l'existence de programmes d'aide aux employés, la mise en place d'un programme de formation pour prévenir les accidents de travail, un système de rémunération du gestionnaire lié à la performance de son unité en matière de santé et sécurité font partie des pratiques identifiées par les entreprises pour assurer la santé et sécurité des employés.

## Gestion des risques éthiques

La gestion des risques éthiques au sein des entreprises est généralement instituée par l'adoption d'un code auquel ont à se conformer les dirigeants et les employés et implique la mise en œuvre de pratiques hétérogènes, puisque non seulement les enjeux liés à l'éthique sont variés (fraudes, conflits d'intérêt, droits de la personne, discrimination, corruption, confidentialité, travail forcé, travail des enfants, relations avec les populations autochtones, etc.), mais touchent également différentes fonctions organisationnelles (ressources humaines, ventes, finance, etc.), chaque enjeu nécessitant ainsi un mode d'intervention et des procédures différents, et ce, sur différents plans (sur le plan du système de rémunération des employés, de la formation des employés, des relations avec les fournisseurs et les sous-traitants, etc.), mais puisque chaque secteur d'activités dans lequel oeuvrent les entreprises a aussi ses risques éthiques spécifiques, ceux des institutions bancaires étant différents de ceux des entreprises pharmaceutiques ou des entreprises minières ou des papetières.

## Bonnes pratiques de régie d'entreprises

Les pratiques favorisant une saine régie d'entreprise, dont les résultats attendus incluent la pérennité financière, l'imputabilité des dirigeants et la transparence des informations sur la performance organisationnelle, sont compatibles et nécessaires à la poursuite de la RSE, selon les entreprises s'affirmant responsables. Ces pratiques incluent l'amélioration du fonctionnement des organes de contrôle (par exemple, adopter et mettre en œuvre une politique assurant l'indépendance des administrateurs, fournir et mettre à jour les informations publiquement accessibles pour assurer la transparence sur la composition et les règles du conseil d'administration et des comités du conseil, former les administrateurs sur des questions cruciales à l'exercice des responsabilités des administrateurs, etc.), la mise en place d'un système facilitant le signalement des irrégularités comptables, l'amélioration continue des pratiques de vérification interne, etc.



---

## Chapitre 3

# Le partenariat dans la littérature managériale : une dimension de la RSE et une composante du pôle social du DD

### RSE et partenariat avec OBNL

Plusieurs appellations ont été utilisées pour qualifier la collaboration entre les entreprises et les OBNL : collaboration intersectorielle, partenariat social, alliance sociale, partenariat communautaire, initiative sociale (*corporate social initiative*) et philanthropie stratégique. Les principaux écrits à ce sujet se trouvent principalement dans le domaine du marketing, mais le thème commence aussi à attirer l'intérêt des auteurs en gestion stratégique. Comme stratégie organisationnelle, la RSE implique l'adoption de pratiques dont les objectifs sont de protéger ou d'améliorer la réputation, d'assurer la légitimité au sein de la communauté et de favoriser l'apprentissage en matière de gestion des parties prenantes, de gestion des enjeux et d'innovation sociale. Ce sont ces motivations qui expliquent le lien d'inclusion entre la RSE et les partenariats, puisque ceux-ci constituent des pratiques dites responsables (Abzug et Webb, 1999; Segawa et Segal, 2000) et s'insèrent dans l'engagement communautaire, ou la responsabilité envers la communauté, une dimension incontournable de la RSE. Les partenariats, dans leur forme la plus avancée, soit celle « intégratrice » - versus philanthropique et transactionnelle - (Austin, 2000), se caractérisent par un niveau d'engagement élevé, un lien stratégique avec la mission organisationnelle, une quantité élevée de ressources, des activités étendues, une interaction intensive, une gestion complexe et une valeur stratégique majeure (voir par exemple Milne et al, 1996; Austin, *ibid.* ; Drumwright et Murphy, 2001 ; Berger et al, 2004). La littérature indique aussi l'existence de défis relativement à ce genre de collaboration. Plus spécifiquement, les écrits parlent des conditions qui rendraient les partenariats bénéfiques pour les parties impliquées. Ces conditions incluent, du côté des entreprises, la compatibilité de leur gestion des parties prenantes avec leur compétence interne ainsi que l'atteinte d'une adéquation (*fit*) avec les OBNL partenaires sur des éléments clés tels la mission, la culture, la communication, la complémentarité, la confiance, etc. (voir par exemple Billis, 1993; Austin, 2000; Segawa et Segal, 2000; Hess et al, 2002). La problématique du potentiel de véritable création de valeur tant économique que sociale touche toutefois les partenariats. Cette problématique est commune aux pratiques dites responsables. Les questions qui se posent sont notamment : « Quels attributs de cet arrangement le rendraient innovateur et ainsi permettre aux entreprises de remplir leur mission économique, mais tout en créant aussi de la valeur sociale aux organismes partenaires? » et « Ces objectifs sont-ils véritablement conciliables? »

### DD et partenariat avec OBNL

Nous avons décidé d'inclure le développement durable (DD) parmi les concepts centraux de notre étude, puisque bien qu'il s'agisse d'un concept théoriquement distinct de la RSE, il demeure étroitement lié à celui-ci dans la vision et les pratiques des entreprises.

Depuis la définition proposée par la Commission mondiale pour l'environnement et le développement (CMED, 1988) dans le rapport Brundtland, stipulant que le « développement durable est un développement qui permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs », et devenue une définition de référence, plusieurs autres ont été proposées par la suite, sans réussir à se rassembler autour d'une vision homogène sauf sur ses pôles économique, social et environnemental. Les variations, voire les divergences, portent notamment sur la nature du DD, la hiérarchisation de ses pôles, la portée du changement qu'il commande et son ultime objectif. Ainsi, les différentes conceptions véhiculées du DD incluent : l'expression d'une

vision, un changement de valeur, un développement moral, une réorganisation sociale, un processus de transformation et un changement de paradigme. (Gladwin et al, 1995). Les débats entourant le DD s'articulent, selon Gendron et al. (2005), autour de trois définitions qui accordent un rôle différent à chaque pôle : la définition conservatrice (compatibilité entre la rentabilité et la conservation de l'environnement, mais préséance de la rentabilité), celle modérée (prônant la croissance zéro pour arrimer l'économie avec l'écologie et suggérant l'internalisation des coûts) et celle progressiste (importance égale aux pôles social, économique et environnemental). Quant à la portée du changement exigé, si certains parlent de mouvement, d'autres avancent carrément l'idée d'une révolution au même titre que celle industrielle, induisant une transformation profonde et permanente qui affecte toutes les facettes de la société et mobilisant un grand nombre d'acteurs (Edwards, 2005). Quant à l'objectif, c'est la question même de ce qui devrait être durable qui est posée. Qu'est ce qui est plus prioritaire entre la durabilité écologique, celle sociale et celle économique? La durabilité des firmes est-elle compatible à celle de l'environnement et de la société? À l'instar de Gendron et al. (2005), Edwards (2005) stipule que la révolution du DD est une réaction aux effets pervers de la révolution industrielle et devrait donc réinterpréter celle-ci. Le développement humain et social devrait alors en être l'objectif. La traduction la plus largement véhiculée de l'application du concept du DD à la gestion des organisations est celle mieux connue sous le vocable de *Triple Bottom Line* (ci-après désigné TBL)<sup>7</sup>. C'est l'idée de l'inclusion des considérations humaines, environnementales et économiques (*People, Planet, Profit*) dans les prises de décisions organisationnelles (Willard, 2002) ou ce que Gendron et al. (2005) qualifient de vision conservatrice. Cette vision est populaire au sein des communautés d'affaires puisqu'elle stipule la compatibilité des rendements à long terme avec la poursuite du DD. C'est en ce sens aussi que l'idée du DD rejoint celle de la RSE puisqu'une entreprise responsable, dans la littérature managériale, est celle qui tient compte des enjeux sociaux, économiques et environnementaux liés à ses principales activités; et c'est ainsi qu'elle assure à la fois sa propre durabilité et celle de la société (Dunphy et al, 2004). Bien que le principe de TBL ait connu des critiques virulentes (voir par exemple Norman et Macdonald, 2004), en ce qu'il instrumentalise, selon certains, un projet de société au profit des entreprises, les autres propositions n'ont pas encore ni la crédibilité ni l'applicabilité convaincantes au sein des gestionnaires. Les idées plus révolutionnaires, comme le « *sustaincentris* » de Gladwin et al. (1995), qui voudraient que développement humain ait préséance sur les autres « durabilités », notamment celle des entreprises<sup>8</sup>, sont difficiles à opérationnaliser. Néanmoins, que ce soit pour des raisons purement instrumentales ou normatives, la RSE commande l'intégration des composantes économiques, sociales et environnementales du DD dans la conduite des activités des entreprises.

Compte tenu de l'articulation entre la RSE et le DD, telle que véhiculée par la littérature managériale et telle que favorisée par les entreprises, le lien entre l'engagement en faveur du DD et les partenariats entre les entreprises et les OBNL devient évident. L'engagement communautaire, dans lequel s'insèrent les partenariats des entreprises avec les OBNL, fait partie de la dimension sociale du TBL, dans la vision conservatrice, mais largement opérationnalisée du DD. Dans une vision plus progressiste, ces pratiques constituent des moyens de construire des communautés durables (Edwards, *ibid.*).

---

<sup>7</sup> Voici la définition qu'Edwards (2005 : 50) en donne :

"At its narrowest, the term 'triple bottom line' is used as a framework for measuring and reporting corporate performance against economic social and environmental parameters. At its broadest, the term is used to capture the whole set of values, issues and processes that companies must address in order to minimize any harm resulting from their activities and to create economic, social and environmental value."

<sup>8</sup> Suivant une démarche de type dialectique, Gladwin et al. (1995) expliquent que ni le « *technocentrism* » (thèse) ni l'« *ecocentrism* » (antithèse) ne passent le test du DD, et qu'un changement de paradigme vers le « *sustaincentris* » (synthèse) devient nécessaire. Cet « idéal » fournit une vision du développement qui est centrée à la fois sur la condition humaine et la conservation des autres formes de vie et prône une croissance plateau durable. Un tel développement assurerait, selon Gladwin et al, l'inclusion (la génération actuelle et celle de demain, le Nord et le Sud, les communautés riches et celles défavorisées), la systématisation de la considération et du traitement des problèmes sociaux (liens entre des enjeux aussi variés que la pauvreté, la discrimination, la surconsommation, la dégradation de l'écosystème, etc.), la justice, la prudence et la sécurité.

---

## Chapitre 4

### Méthodologie

À la lumière de la littérature dont nous venons de faire une brève synthèse, mais aussi des conclusions de notre étude du secteur bancaire (voir De Serres et al, *ibid.*), si la considération des trois pôles du DD dans la définition et dans les pratiques de RSE constitue le pont entre ces deux principes, c'est le concept d'engagement communautaire qui fait, quant à lui, le lien d'inclusion entre la RSE et les partenariats des entreprises s'affirmant responsables et les OBNL. Notre objectif étant de repérer et de caractériser spécifiquement les partenariats initiés par les grandes entreprises québécoises, ou auxquels elles participent dans le cadre de leur stratégie RSE, notre démarche méthodologique est exploratoire. Par l'analyse du discours véhiculé par ces entreprises, nous avons voulu analyser les liens qu'elles établissent entre ces quatre principaux concepts, soit la RSE, le DD, l'engagement communautaire et le partenariat. Ces liens rejoignent-ils ceux largement représentés dans la littérature ou en divergent-ils? Concernant plus spécifiquement les partenariats avec les OBNL, quels en sont les attributs? Comment sont-ils caractérisés par les entreprises?

#### Échantillon et sources de données

L'échantillonnage délibéré (*purposeful sampling*), une technique largement utilisée dans la recherche qualitative motivée par l'étude approfondie de cas riches en information, a été favorisé dans notre démarche de recherche. Une quinzaine de stratégies sont disponibles aux chercheurs dans cette catégorie d'échantillonnage (Patton, 1990), dont l'échantillonnage par critère (*criterion sampling*) pour lequel nous avons opté afin de sélectionner les entreprises à étudier. Les quatre critères suivants ont été utilisés :

- La taille : cette étude concerne seulement les grandes entreprises, les travaux antérieurs ayant indiqué que le potentiel de partenariat est fonction notamment de la taille;
- La présence au Québec : comme le but de cette recherche est d'étudier les partenariats des entreprises avec les OBNL québécois, et plus spécifiquement ceux de Montréal, seules les entreprises fortement actives au Québec (siège social, provenance des revenus et ou majorité des activités au Québec) sont les plus pertinentes;
- L'intérêt affirmé pour la RSE et ou le DD indiqué par l'existence d'une rubrique RSE ou DD ou communautaire sur leur site Web respectif;
- Le leadership en matière d'engagement communautaire : nous avons considéré comme *leaders* les entreprises membres d'*Imagine Caring Companies*, celles consacrant au moins 1 % de leur bénéfice avant impôt aux dons à la communauté, ou celles ayant obtenu au cours de la dernière année (2005) des prix ou distinctions en matière d'engagement communautaire<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> *Imagine Caring Companies* est un sceau de confiance attribué par l'organisme *Imagine Canada* aux entreprises s'étant engagées en faveur des principes de citoyenneté corporative, ayant consacré au moins 1 % de leur bénéfice avant impôt aux dons à des OBNL, ayant participé à au moins un projet d'investissement communautaire par année et ayant publié un rapport décrivant leurs activités communautaires (voir [www.imaginecanada.ca](http://www.imaginecanada.ca)). Dans le cadre de cet échantillonnage, nous avons sélectionné les entreprises qui affirment avoir obtenu ce sceau. Nous avons aussi inclus celles qui ne font pas nécessairement partie d'*Imagine Caring Companies*, mais qui déclarent avoir rempli l'un ou l'autre des critères de cet organisme.

Nous n'avons retenu que les entreprises ayant répondu aux quatre critères. Notre échantillon initial a donc inclus 10 grandes entreprises québécoises ayant manifesté publiquement, entre autres via leur site Web, leur adhésion aux principes de la RSE et ou du DD et reconnues comme étant des leaders dans leur implication communautaire, soit le Cirque du soleil, Bombardier, Transat A.T., Jean Coutu, Cascades, Alcan, le Mouvement Desjardins, la Banque Nationale du Canada, Hydro-Québec et Loto-Québec.

Néanmoins, notre choix d'utiliser le rapport RSE publié en format PDF sur le site Web des entreprises comme principale source de données a entraîné l'élimination de quatre entreprises de notre échantillon. Un cinquième critère d'échantillonnage a été ajouté, soit la publication de rapports RSE. Les entreprises le Cirque du soleil, Bombardier, Transat A.T. et Jean Coutu n'ont pu être retenues car, bien que ces entreprises aient affirmé leur intérêt pour la responsabilité sociale et l'engagement communautaire et bien que leurs sites aient comporté des renseignements sur leurs contributions sociales (par exemple, leurs dons et commandites, les activités de leur fondation, leur responsabilité environnementale, etc.), elles n'avaient pas encore publié de rapports RSE au moment de notre échantillonnage en juin 2006. Or, comme notre étude traite principalement du discours et des pratiques de RSE, dont l'engagement communautaire, nous avons considéré ce genre de document comme la meilleure source apte à fournir une quantité et une qualité appréciables de données. La publication d'un rapport RSE par les entreprises s'insère dans le cadre de la divulgation croissante d'informations non financières, motivée par les pressions issues du mouvement pour la RSE et le DD. Cette divulgation a débuté par l'inclusion de données environnementales dans les rapports financiers traditionnels, surtout lorsque ce type d'informations comportait des incidences comptables. Par la suite, on a pu observer le développement des rapports environnementaux sous la forme de documents indépendants du rapport annuel et consacrés uniquement à rendre compte de la performance environnementale. La fin des années 1990 a donné lieu à la multiplication des rapports dits « dédiés » à la RSE, à l'intérieur desquels on retrouvait des informations sur la responsabilité des entreprises envers leurs employés (gestion des ressources humaines) et la communauté (contributions philanthropiques), en plus de l'inclusion de données sur la responsabilité environnementale. La pratique de la RSE devenant de plus en plus populaire et se combinant à un intérêt public croissant envers le principe du DD ainsi qu'une tentative de normalisation du reporting imposée, entre autres, par des organismes comme la *Global Reporting Initiative*, les entreprises structurent ou sont appelées à structurer davantage leurs rapports en regard des composantes économique, sociale et environnementale du DD. Compte tenu à la fois de l'évolution accélérée de cette pratique et des objectifs de notre recherche, le contenu textuel des rapports RSE publiés en 2005 par les six entreprises ayant pleinement rempli nos cinq critères d'échantillonnage a constitué nos données.

Seule la dernière année de publication, soit 2005, a été considérée. Le temps et les ressources disponibles pour cette recherche nous ont amenées à concentrer notre analyse sur une année de publication, et nous avons choisi la dernière, puisque notre recherche antérieure sur la divulgation sociale des banques (voir De Serres et al, *ibid.*) nous a permis de constater que, lorsque les entreprises publient ce genre de document depuis plusieurs années, le rapport de la dernière année est, dans la majorité des cas, celui qui fournit le plus de caractérisation des informations livrées. Le *Tableau 6 : Les rapports RSE ou DD des entreprises étudiées* présente nos sources de données.

En termes quantitatifs, six rapports représentent un échantillon restreint. Toutefois, la démarche qualitative n'impose pas de règles quant à la taille de l'échantillon. La validité, le sens et la compréhension générés par la recherche qualitative dépendent davantage de la richesse de l'information en termes de caractérisation et des compétences analytiques et d'observation du chercheur que de la taille de l'échantillon (Patton, *ibid.*)<sup>10</sup>.

Tableau 6 : Les rapports RSE ou DD des entreprises étudiées

Organisation	Rapport RSE	Sources (site Web)
Hydro-Québec	Rapport sur le développement durable 2005 Une énergie en pleine évolution	<a href="http://www.hydroquebec.com/">http://www.hydroquebec.com/</a>
Loto-Québec	Bilan de responsabilité sociale Pour une contribution responsable	<a href="http://www.loto-quebec.com/">http://www.loto-quebec.com/</a>
Alcan	Rapport sur la durabilité d'Alcan 2005 Agir 8 défis et occasions clés	<a href="http://www.alcan.com/web/publishing.nsf/content/Home_FR">http://www.alcan.com/web/publishing.nsf/content/Home_FR</a>
Cascades	Notre responsabilité sociale Faits saillants 2005 Réinventer Répondre Rayonner auprès de ses partenaires	<a href="http://www.cascades.com/cas/fr/0_0/0_0.jsp">http://www.cascades.com/cas/fr/0_0/0_0.jsp</a>
Banque Nationale du Canada	Notre responsabilité sociale Bilan 2005	<a href="http://www.bnc.ca/">http://www.bnc.ca/</a>
Mouvement Desjardins	Bilan de responsabilité sociale 2005 Un présent qui a de l'avenir	<a href="http://www.desjardins.com/fr/accueil.jsp">http://www.desjardins.com/fr/accueil.jsp</a>

## Traitement des données

Le contenu des rapports RSE de ces entreprises a été analysé afin, d'une part, de dégager la vision que ces entreprises ont de la RSE et du DD ainsi que le lien qu'elles établissent entre leur stratégie RSE et leur engagement en faveur du développement communautaire et, d'autre part, d'établir un portrait des partenariats favorisés selon leur caractérisation par les entreprises.

Pour systématiser le traitement des données textuelles contenues dans les rapports RSE des six entreprises, nous avons utilisé la technique de codification (*coding*)<sup>11</sup>. Cette technique est favorisée en recherche qualitative, notamment dans la démarche de théorisation ancrée (*grounded theory*) et d'analyse thématique (*template analysis*), pour mieux comprendre les concepts pertinents au phénomène à étudier, les propriétés de chaque concept ainsi que les relations entre les concepts. Bien que la présente étude ne suive pas strictement les procédures commandées par la théorisation ancrée<sup>12</sup>, elle en utilise les principales étapes, soit la codification ouverte, la codification axiale et la codification sélective. Lors de la codification ouverte, nous avons caractérisé les

<sup>10</sup> "There are no rules for sample size in qualitative inquiry. Sample size depends on what you want to know, the purpose of the inquiry, what's at stake, what will be useful, what will have credibility, and what can be done with available time and resources", stipule Patton (*ibid.*:184).

<sup>11</sup> Cette technique a été aussi utilisée lors d'une étude antérieure sur les alliances sociales entre les entreprises privées et les OBNL (voir Berger et al, 2004).

<sup>12</sup> Voir Strauss et Corbin (1990) et Lansisalmi et al. (2004) pour l'explication des procédures obligatoires à suivre dans une démarche de théorisation ancrée.

segments de textes (citations) en fonction de quatre principaux codes issus d'une recherche antérieure similaire (voir De Serres et al, *ibid.*) :

- 1) « RSE » pour caractériser les citations qui définissent le concept de responsabilité sociale et celles qui en évoquent les dimensions;
- 2) « DD » pour caractériser les citations qui définissent le concept de développement durable ou celui de durabilité et celles qui en évoquent les dimensions;
- 3) « Communauté » pour caractériser les citations qui parlent de ce que les entreprises affirment comme définissant ou démontrant leur responsabilité ou leur engagement vis-à-vis la communauté ou les collectivités;
- 4) « Partenariat OBNL » pour caractériser les citations faisant mention des relations des entreprises avec les OBNL ou d'autres intervenants communautaires, peu importe leur nature (parrainage, transfert de connaissances, financement, etc.).

Cette étape a donc consisté en l'assignation de codes aux citations correspondantes. Le fait que nous n'avons pas créé les codes, mais avons plutôt utilisé ceux issus d'une recherche antérieure, a rapproché notre démarche de celle utilisée en analyse thématique<sup>13</sup>, une technique plus flexible comparativement à la théorisation ancrée. Lors de la codification axiale, nous avons analysé les citations par code et identifié la relation existant entre les codes, par analyse de leur cooccurrence. Cette étape a permis d'élaborer une représentation préliminaire des articulations entre les principaux concepts, soit la RSE, le DD, l'engagement communautaire et le partenariat entreprise-OBNL. Enfin, l'analyse sélective a permis de lier les résultats de la codification axiale aux questions de recherche.

Bien que les entreprises sous étude soient de secteurs (hydro-électricité, jeux, aluminerie, papeterie et finance) et de structures (corporation, coopérative et société d'État) variés, nous n'avons pas fait une analyse comparative des contenus de leurs rapports RSE, ni de leurs pratiques communautaires en fonction de ces variations. L'exercice a consisté plutôt à l'analyse de l'affirmation d'engagement par les entreprises dans leur ensemble et au repérage des pratiques qui en découlent, dont ceux de partenariat avec les OBNL. Les données sont alors traitées de façon agrégée. Cependant, lorsque des points de divergence significatifs sont observés dans la caractérisation des informations fournies dans les rapports, ils sont relevés.

---

<sup>13</sup> Voir King (2004) pour la description de cette technique.

---

## Chapitre 5

### Analyse des résultats

#### Articulations entre les concepts de RSE, DD, engagement communautaire et partenariat avec les OBNL et d'autres organisations de l'économie sociale

D'abord, pour comprendre la vision que les six entreprises étudiées ont des quatre concepts centraux à notre étude, nous en avons analysé les codes correspondants, dont la fréquence respective est présentée dans le *Tableau 7 : Concepts centraux, codes correspondants et leur fréquence*.

Ensuite, pour comprendre les liens entre les concepts, nous avons procédé à une analyse de la cooccurrence des codes correspondants. Par exemple, pour identifier les propriétés des relations entre le concept de RSE et celui de DD, nous avons analysé les quatre citations pour lesquelles les codes « RSE » et « DD » ont été utilisés simultanément. Le *Tableau 8 : Cooccurrence des codes* présente le nombre de citations pour lesquelles chaque paire de codes est en cooccurrence.

Tableau 7 : Concepts centraux, codes correspondants et leur fréquence

CONCEPT	CODE UTILISÉ	FRÉQUENCE <sup>(1)</sup>
Responsabilité sociale (définition et dimensions)	RSE	19
Développement durable ou durabilité (définition et dimensions)	DD	12
Engagement communautaire	Communauté	35
Partenariat entre entreprises et OBNL ou autres organisations de l'économie sociale	Partenariat OBNL	29

<sup>(1)</sup> La fréquence représente le nombre de citations.

Tableau 8 : Cooccurrence des codes

CONCEPT	RSE	DD	COMMUNAUTÉ	PARTENARIAT OBNL
RSE	19	4	9	13
DD	4	12	7	4
Communauté	9	7	35	23
Partenariat OBNL	13	4	23	29

Nous avons déduit des résultats des deux étapes décrites précédemment que :

- Les six entreprises sous étude véhiculent, dans l'ensemble, un discours favorable à la RSE et au DD;
- Les concepts de RSE et de DD sont définis selon leur caractère orienté vers les parties prenantes, opérationnalisable et compatible à la poursuite de la rentabilité. Néanmoins, la priorité accordée aux parties prenantes semble différer selon la mission de l'entreprise. Conséquemment, bien que la recherche de la

rentabilité soit supposée coïncider avec la poursuite de la RSE et du DD, son rôle semble chanceler entre moyen et fin, selon la mission de l'entreprise.

- Les entreprises sous étude articulent difficilement les concepts de RSE et de DD. Ceux-ci sont considérés comme étroitement liés, mais les propriétés conceptuelles de leurs relations sont peu expliquées;
- L'engagement communautaire est partie intégrante de la définition de la RSE et de l'opérationnalisation du DD. Les partenariats avec les OBNL et les autres organisations de l'économie sociale constituent des composantes de l'engagement communautaire.

### Un discours favorable à la RSE et au DD

L'ensemble des entreprises de notre échantillon présente un discours favorable au principe de la RSE et ou à celui du DD. Il y a toutefois lieu de les distinguer les unes des autres, notamment sur les dimensions suivantes qui reflètent une certaine hétérogénéité : l'usage privilégié d'un concept par rapport à l'autre, la précision dans la définition (origine et composantes), l'articulation des deux principes et la relation de l'un ou de l'autre avec la performance financière.

Intitulant son rapport *Rapport sur le développement durable* et y faisant l'usage quasi-exclusif du concept de DD plutôt que de celui de la RSE, Hydro-Québec privilégie la définition institutionnelle du DD, soit celle émanant du Rapport Brundtland, insistant sur sa dimension intergénérationnelle et reconnaissant ses trois pôles ou « sphères » social, économique et environnemental. Le caractère « opérationnalisable » du DD est aussi reflété dans la définition adoptée par Hydro-Québec, puisque celle-ci affirme avoir intégré les considérations liées à ce principe dans ses pratiques et processus de gestion.

« Dès 1989, nous avons fait le choix du développement durable, soit : « *Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* » (rapport Brundtland, 1987). Nous le considérons dans nos pratiques et dans notre gestion quotidienne.

Depuis 1995, nous publions chaque année un rapport sur notre performance environnementale. En 2002, nous avons élargi la portée aux trois sphères du développement durable : la protection de l'environnement, le développement économique et le développement social. »

(Hydro-Québec, 2005 : 1)

La Banque Nationale favorise, quant à elle, l'usage du concept de RSE qu'elle définit comme un moyen d'assurer son « succès » ou sa « pérennité » et qui consiste à répondre aux attentes de ses parties prenantes ou « intervenants », soit une vision orientant la gestion des enjeux sociaux vers les objectifs stratégiques organisationnels.

« Nous sommes convaincus que le succès d'une entreprise est le fruit d'un travail continu afin de répondre aux besoins et aux attentes de toutes ses parties prenantes. C'est en agissant à titre d'entreprise socialement responsable que nous réussissons à assurer la pérennité de notre institution tout en contribuant au bien-être de l'ensemble de nos intervenants : nos clients, nos employés, nos actionnaires et la communauté. »

(Banque Nationale, 2005 : 1)

Le Mouvement Desjardins, Cascades et Loto-Québec font référence aux deux principes dans leurs rapports.

Sans nécessairement citer la définition du Rapport Brundtland, le Mouvement Desjardins évoque explicitement la dimension intergénérationnelle du DD en l'associant étroitement à la vision et à l'initiative de son fondateur, soucieux de répondre à la fois aux attentes des « gens de son époque » et de celles des « générations suivantes ».

« Un présent qui a de l'avenir » évoque le caractère permanent de la présence du Mouvement Desjardins et son engagement envers le développement durable. (...)

La pérennité était au cœur de la vision d'Alphonse Desjardins. Tout en voulant d'abord répondre aux besoins des gens de son époque, le fondateur tenait à ce que les générations suivantes puissent tirer profit de son initiative. Cent cinq ans plus tard, en manifestant son engagement à l'égard du développement durable, Desjardins est fidèle à sa nature profonde et à ses origines. »

(Mouvement Desjardins, 2005 : 0)

En plus d'affirmer sa reconnaissance du caractère tripolaire du DD, le Mouvement Desjardins associe directement ce principe à sa « culture d'entreprise » et en évoque le caractère opérationnalisable en faisant allusion à l'adoption, au sein de l'entreprise, d'une politique impliquant l'évaluation des impacts des décisions sur les trois sphères du DD.

« Par sa mission et son engagement dans la communauté, Desjardins a été un précurseur du développement durable. Deux des trois dimensions du développement durable, soit le développement économique et le développement social, font partie de notre culture d'entreprise depuis nos origines. Quant à la troisième dimension, celle de la préservation de l'environnement, nous nous en préoccupons de façon plus marquée depuis la fin des années 1980. Nous venons d'accentuer cet engagement en adoptant, en octobre 2005, une politique qui incite nos diverses composantes à évaluer l'incidence de leurs décisions sur les plans économique, social et environnemental et à promouvoir des projets tenant compte de cette approche. »

(Mouvement Desjardins, 2005 : 0)

À l'instar du DD étroitement lié à la « mission » et à la « culture » du Mouvement Desjardins, la RSE est aussi définie par cette entreprise comme faisant partie des « attributs » de l'entreprise coopérative.

« En raison de la nature coopérative de la caisse, cheville ouvrière du Mouvement Desjardins, la responsabilité sociale fait partie de nos attributs. Nous exerçons notre responsabilité sociale d'une multitude de façons, notamment par notre présence inégalée sur le territoire du Québec, par notre volonté de renforcer le système coopératif canadien au moyen d'alliances et de partenariats ainsi que par notre ouverture envers toutes les personnes, quelle que soit l'ampleur de leurs besoins. »

(Mouvement Desjardins, 2005 : 0)

La vision exprimée dans le rapport du Mouvement Desjardins concernant le lien des principes de la RSE et du DD avec sa performance financière reflète aussi sa « nature coopérative ». Ainsi, bien qu'en considérant la rentabilité comme une « préoccupation importante », la coopérative qu'est le Mouvement Desjardins « oriente » cette préoccupation, non pas vers la « maximisation du rendement pour les actionnaires », mais plutôt vers la « pérennité » de l'entreprise, l'offre de « services aux membres aux meilleures conditions » et la participation au « développement durable de la communauté ». La performance financière semble donc demeurer un « moyen » plutôt qu'une fin pour une coopérative « responsable » et contribuant au DD.

« Comme les membres propriétaires de la caisse sont ceux qui utilisent ses services, il va de soi qu'ils ne donnent pas à leur coopérative l'orientation de faire le maximum d'argent, mais plutôt de leur procurer les meilleurs services aux meilleures conditions possibles. Cela étant dit, la rentabilité est aussi une préoccupation importante dans une coopérative, pas pour satisfaire des actionnaires avides de rendement, mais pour assurer la pérennité financière de l'entreprise et la doter de toutes les ressources dont elle a besoin pour se développer, bien servir ses membres et participer au développement durable de sa communauté. La nature coopérative de la caisse dicte également à ses dirigeants et à ses employés de la diriger et de la gérer avec transparence, efficacité et rigueur. »

(Mouvement Desjardins, 2005 : 6)

La RSE représente l'intégration des considérations associées au DD, soit les pôles social, économique et environnemental de ce principe, à la gestion de l'entreprise (intégration à la stratégie). Voici comment ces deux concepts sont articulés chez le Mouvement Desjardins.

« Desjardins est depuis toujours une entreprise socialement responsable. En raison de sa nature coopérative, deux des trois dimensions du développement durable, soit le développement économique et le développement social, font partie de notre culture d'entreprise depuis nos débuts. Quant à notre engagement à l'égard de la troisième dimension, celle de la préservation de l'environnement, il remonte à une quinzaine d'années et a été, en 2005, intégré à notre stratégie avec l'adoption de notre politique sur le développement durable. »

(Mouvement Desjardins, 2005 : 32)

Cascades et Desjardins sont les seules organisations de notre échantillon qui établissent clairement le lien entre la RSE et le DD. Leur vision de ce lien semble similaire puisque Cascades stipule aussi que c'est en étant responsable, soit en gérant ses affaires avec une « conscience » tenant compte des trois dimensions du DD, que l'entreprise assure le DD. D'autre part, Cascades considère la RSE non pas comme une simple mode, mais un mode de gestion soucieux des considérations sociales, économiques et environnementales dont l'entreprise a déjà longtemps fait usage. L'entreprise reconnaît la compatibilité de la RSE avec sa 'réussite financière', mais présente la RSE plutôt comme un moyen dont le but est le 'succès'.

« Bien avant que la responsabilité sociale d'entreprise ne devienne une expression à la mode, Cascades menait déjà ses affaires avec une conscience sociale, environnementale et économique, assurant ainsi un développement durable. (...) Nous croyons que la responsabilité environnementale et sociale n'empêche aucunement la réussite financière. Au contraire, la sauvegarde de l'environnement et les réussites d'affaires avant-gardistes de nos employés sont à l'origine de nos succès. »

(Cascades, 2005 : 2)

Chez Loto-Québec, le DD est considéré comme une « démarche », ce qui évoque son caractère « opérationnalisable ». Bien que Loto-Québec fasse usage à la fois du concept de DD et de celui de la RSE, les citations extraites de son rapport, que nous avons analysées, ne permettent pas d'en établir précisément l'articulation comme dans les cas du Mouvement Desjardins et de Cascades. En parlant de sa RSE, Loto-Québec évoque l'existence d'attentes de la société et affirme que sa préoccupation émerge du fait qu'elle reconnaît que ses activités ont une « influence sur les collectivités ». Cette définition, axée sur les acteurs influencés par les activités de la société désignés comme « publics internes et externes » par Loto-Québec, renvoie à celle orientée vers les « parties prenantes », plus spécifiquement celle normative qui prône que l'existence et la légitimité de l'entreprise relèvent d'une licence d'opérer, appelée ici « consensus social » dans le rapport de Loto-Québec, et dictant entre

autres le choix « des moyens pour réaliser son mandat » et, par conséquent, la recherche d'un équilibre entre sa « mission économique » et sa « responsabilité sociale ».

« Notre engagement : fournir une contribution responsable.

Nous sommes préoccupés par l'influence de nos activités sur la collectivité et nous renouvelons notre engagement à fournir une contribution responsable qui tienne compte de l'ensemble des attentes de la société québécoise à notre égard. Ce bilan de responsabilité sociale vise à faire état de notre performance face à cet engagement et à communiquer les actions que nous comptons prendre pour l'améliorer.

Dans cette foulée, nous avons entrepris, en janvier 2005, une démarche de développement durable qui impliquera à terme tous les publics internes et externes de la Société : employés, clients, fournisseurs, détaillants et grossistes, organismes sans but lucratif, de même que les gouvernements et le grand public. »

(Loto-Québec, 2005 : 6)

Alcan se distingue des autres entreprises de notre échantillon par le fait qu'elle favorise abondamment l'usage du concept de « durabilité ». C'est l'intitulé même de son rapport, bien que le sens qu'Alcan y attribue semble ne pas différer de celui que les autres entreprises donnent au DD. Ainsi, en expliquant ce qu'elle entend par la « base » de la durabilité, Alcan reflète une vision tripolaire de ce concept, vision orientée vers les « parties prenantes » puisqu'elle reconnaît ses propres impacts d'ordre social, économique et environnemental sur la société et la création de valeur que la gestion de tels impacts - (« intégrer dans les affaires », « gérer les risques », « limiter les impacts »- peut induire tant pour elle-même que pour la société, soit une reconnaissance du caractère « opérationnalisable » de la durabilité.

« LA DURABILITÉ EST BASÉE SUR UNE APPROCHE À TROIS VOILETS SIMULTANÉS :

- Réflexion élargie sur les enjeux et les impacts
  - En analysant nos impacts d'ordre social, économique et environnemental, ainsi que la grande diversité des enjeux importants pour nos parties prenantes, nous pouvons créer une Société ouverte à de nouvelles occasions et faire des choix favorisant une création de valeur optimale pour Alcan et pour toute la société.
- Implication et partenariat
  - L'implication de parties prenantes de plus en plus diversifiées dans des approches à la fois traditionnelles et novatrices offrira des renseignements précieux sur les occasions d'affaires et les risques correspondants. L'établissement de partenariats avec diverses parties intéressées permettra de formuler des méthodes plus efficaces pour aborder les enjeux importants pour toutes les parties.
- Liens entre les secteurs d'activité et l'intégration de la durabilité dans nos affaires
  - En examinant les points forts de nos processus d'affaires dans une perspective de durabilité, nous nous assurons que nos décisions et actions sont compatibles avec notre concept de valeur axé sur la durabilité. »

(Alcan, 2005 : 1)

D'autre part, la poursuite de la durabilité semble impliquer un engagement qui dépasse la stricte conformité légale, selon la vision d'Alcan. Les trois dimensions généralement associées au DD sont remises de l'avant quand Alcan parle de la contribution aux communautés qu'implique son engagement en faveur de la durabilité.

« L'engagement d'Alcan dépasse le simple fait de respecter la réglementation, de gérer les risques et de limiter les impacts négatifs sur l'environnement. Selon moi (le président), la capacité d'une entreprise à prospérer est liée directement à sa contribution au bien-être économique, social et environnemental des communautés dans lesquelles elle mène ses activités. En termes d'approche d'entreprise pour Alcan, cela signifie que la Société doit envisager ses décisions du point de vue de leurs impacts afin de savoir si une action permet non seulement d'accroître la rentabilité, mais également de créer de la valeur au sens large. La durabilité fait partie intégrante de la gestion axée sur la valeur, qu'il s'agisse de nos fusions et acquisitions ou de nos activités quotidiennes et de nos relations avec les parties prenantes externes. »

(Alcan, 2005 : 2)

La vision qu'Alcan a de la durabilité semble compatible à la poursuite de la performance financière et l'entreprise va même un peu plus loin en affirmant que la durabilité est essentielle à la maximisation de la valeur. Elle considère ainsi que sa contribution à la durabilité des communautés passe par sa propre durabilité.

« Nos parties prenantes savent aujourd'hui qu'un chef de file mondial de l'industrie au XXI<sup>e</sup> siècle ne peut pas agir uniquement sur le critère de la réussite économique. Nous prouvons en effet que la durabilité est essentielle à la maximisation de la valeur. Le monde est confronté à des défis d'envergure en termes de durabilité, notamment subvenir aux besoins d'une population grandissante tout en assurant une gestion responsable des ressources naturelles, répondre aux besoins des mégapoles en plein essor, réagir aux changements climatiques et préserver les ressources en eau pour garantir leur utilisation durable à l'avenir. Nos clients et les communautés dans lesquelles nous sommes présents sont très concernés par ces enjeux et recherchent des solutions et des partenaires susceptibles de les aider à y faire face. (Alcan, 2005 : 2)

Par ses actions, Alcan est en train de faire la preuve qu'une entreprise mondiale prospère peut contribuer de façon importante au bien-être économique, social et environnemental des communautés où elle exerce des activités. La Société joue un rôle crucial dans la lutte contre la dégradation de l'environnement, la conservation des ressources naturelles et le maintien de la sécurité sur les lieux de travail. Alcan entend poursuivre sa croissance d'une façon qui assurera un avenir durable aux générations à venir. »

(Alcan, 2005 : 10)

### **L'engagement communautaire comme pratique responsable et contribuant au DD**

L'explication de la relation entre l'engagement communautaire et les principes de la RSE et du DD que les entreprises de notre échantillon expriment dans leurs rapports paraît homogène. Il n'y a donc pas lieu, dans cette section, de faire une différenciation entre les entreprises quant à cette vision. Dans l'ensemble, elles font référence à une relation d'inclusion puisqu'elles considèrent la contribution en faveur de la communauté ou des collectivités comme une dimension incontournable de leur RSE et de leur contribution au DD ou à la durabilité. Comme le reflètent les citations suivantes, les entreprises étudiées présentent la communauté ou les collectivités comme des « parties prenantes » envers lesquelles elles se considèrent responsables, compte tenu de leurs impacts réciproques. Par conséquent, les pratiques qui visent le « développement de la communauté » ou les « relations avec les collectivités » sont jugées responsables, au même titre que celles visant les autres « parties prenantes » tels les employés, les clients, le gouvernement et l'environnement.

« La Banque est une institution bien ancrée dans les communautés et elle est fermement engagée à contribuer à leur essor à tous les points de vue. Nous participons à leur développement économique par les services que nous offrons à nos clients — particuliers et entreprises — et contribuons à leur développement social par nos dons, nos commandites, nos activités philanthropiques ainsi que par le bénévolat de nos employés. En 2005, nous avons créé le programme De tout cœur avec vous qui prévoit des contributions monétaires aux organismes sans but lucratif au sein desquels nos employés oeuvrent bénévolement. »

(Banque Nationale, 2005 : 1)

« La collectivité

Loto-Québec est en contact avec les Québécois, non seulement à titre de clients, mais également à titre de contribuables et de citoyens, par l'ensemble des répercussions économiques, sociales et environnementales de ses activités. En tant que société d'État, Loto-Québec maintient également une relation étroite avec le gouvernement du Québec, auquel elle verse chaque année des dividendes selon le montant qu'il détermine à l'avance. La présence de Loto-Québec dans la collectivité est également d'ordre communautaire grâce, notamment, à son implication dans le financement de milliers d'organismes sans but lucratif et à ses nombreuses commandites d'événements populaires et rassembleurs. »

(Loto-Québec, 2005 : 12)

« Nos employés sont la force motrice derrière Cascades; ils représentent le cœur même de notre entreprise. Nos gens sont en droit de travailler en toute sécurité dans un environnement sain et agréable où règne l'équité et où sont récompensés les efforts. Chez Cascades, il importe d'améliorer la qualité de vie en dehors des heures de travail, non seulement par l'appui d'activités sportives et sociales, mais aussi par notre participation active au mieux-être des communautés dans lesquelles évoluent nos employés. »

(Cascades, 2005 : 14)

« La collaboration avec les parties prenantes est une priorité du groupe Bauxite et alumine, comme en témoigne son engagement à suivre des pratiques d'affaires durables partout dans le monde, souvent dans des régions éloignées. Les meilleures pratiques d'affaires sont utilisées dans tous les aspects des activités du groupe, notamment la consommation d'énergie, les rejets dans l'environnement, la responsabilité à l'égard des ressources naturelles et le développement communautaire. Pour le groupe, la durabilité se traduit par un engagement à gérer ses ressources plus efficacement. »

(Alcan, 2005 : 6)

« Dans plusieurs communautés, la présence d'Alcan découle de droits sur les ressources naturelles qui ont été obtenus au fil des ans, les plus importants étant les droits à long terme sur l'eau pour produire de l'énergie hydroélectrique et les droits à long terme d'utilisation des terres pour extraire de la bauxite. Dans certaines communautés, Alcan est également un important propriétaire foncier. Pour soutenir cette présence privilégiée, la Société fait preuve d'une grande responsabilité sociale à titre d'entreprise. L'engagement auprès des communautés est une tâche complexe et difficile, qui ne saurait se ramener à un simple investissement financier. Il exige de cerner, en collaboration avec les diverses parties prenantes, les besoins de la communauté et de définir le point de jonction entre les intérêts d'Alcan et ceux de cette communauté. Une fois cela établi, Alcan est en mesure de mettre à contribution de façon efficace l'ensemble de ses ressources, y compris les connaissances, les compétences et les habiletés de son personnel. »

(Alcan, 2005 : 9)

L'engagement communautaire constitue un moyen d'opérationnaliser le DD (« pratiques de gestion »), à l'instar des autres pratiques considérées responsables comme l'affirment les citations suivantes.

« Dans le cadre de nos activités, nous collaborons avec les collectivités. En outre, l'ensemble de nos employés dont les activités ont un impact sur l'environnement sont maintenant encadrés par le système de gestion environnementale certifiés 14001. Par ailleurs, nous avons adopté en 2005 de nouvelles orientations en environnement qui nous aideront à intégrer les principes du développement durable à nos processus de gestion.

(Hydro-Québec, 2005 : 3)

« Pratiques de gestion du développement durable à Hydro-Québec

Acquis

- Trente-cinq ans de réalisations en environnement;
- Trois axes de développement;
- Politiques, codes de conduite et systèmes de gestion;
- Six orientations d'entreprise en environnement;
- Mobilisation du personnel et relève;
- Programmes clients et relations avec les collectivités. »

(Hydro-Québec, 2005 : 5)

« Par sa mission et son engagement dans la communauté, Desjardins a été un précurseur du développement durable. Deux des trois dimensions du développement durable, soit le développement économique et le développement social, font partie de notre culture d'entreprise depuis nos origines. Quant à la troisième dimension, celle de la préservation de l'environnement, nous nous en préoccupons de façon plus marquée depuis la fin des années 1980. Nous venons d'accroître cet engagement en adoptant, en octobre 2005, une politique qui incite nos diverses composantes à évaluer l'incidence de leurs décisions sur les plans économique, social et environnemental et à promouvoir des projets tenant compte de cette approche. »

(Mouvement Desjardins, 2005 : 0)

« (...) Desjardins s'attaque résolument, avec le développement durable, à un enjeu crucial pour la collectivité et entend exercer un leadership porteur de changement. »

(Mouvement Desjardins, 2005 : 3)

La définition de l'engagement communautaire comme une dimension de la RSE, malgré la multiplicité des appellations utilisées pour faire référence à ce genre de pratique (participation au développement durable des communautés, collaboration avec les collectivités, relations avec les collectivités, respect envers les communautés, contribution à l'essor des communautés, participation au développement économique des communautés, développement communautaire, participation au mieux-être des communautés, engagement auprès de communautés), corrobore l'articulation entre la RSE et le DD exprimée dans la section précédente, puisque les entreprises étudiées considèrent que c'est en étant responsables, notamment envers leurs communautés, qu'elles participent au DD.

### **Le partenariat avec les OBNL et d'autres organisations de l'économie sociale comme forme d'engagement communautaire**

L'analyse des citations dans les rapports qui font mention des collaborations avec les OBNL et autres organisations de l'économie sociale (ci-après OES) initiées par les entreprises de notre échantillon ou auxquelles elles participent réitère dans l'ensemble la vision de la RSE et du DD axées sur la gestion des parties prenantes. Ces collaborations, qu'elles soient désignées par le concept de 'partenariat' ou non, sont présentées dans les rapports des entreprises comme une des formes les plus fréquentes par lesquelles se concrétise l'engagement communautaire, défini comme pratique responsable et contribuant au DD. Ainsi, les OBNL et autres OES, comme membres de la communauté ou des collectivités, sont considérés comme des « parties prenantes » ou « partenaires » des entreprises.

Chez Hydro-Québec, par exemple, les partenariats avec les OBNL et les OES s'insèrent dans le cadre des 'relations avec les représentants des milieux concernés' par ses activités, ce qui renvoie à l'idée de gestion des groupes affectés par les activités de l'entreprise, soit une vision « stakeholders ».

« Relations avec les représentants des milieux concernés par les activités d'Hydro-Québec (...) »

Parties prenantes

Organismes à but non lucratif dont les groupes environnementaux

Exemples de moyens utilisés :

- Partenariats avec des entreprises d'économie sociale;
- Programme de dons et commandites;
- Collaboration avec des associations de consommateurs pour les services visant les clientèles à faible revenu. »

(Hydro-Québec, 2005 : 7)

Bien qu'en utilisant le terme « partenariat », Hydro-Québec ne le définit pas. On peut toutefois comprendre qu'Hydro-Québec désigne par « partenaires » ses 'parties prenantes, donc l'utilisation du concept de « partenariat » fait plutôt référence à la relation avec ses stakeholders qu'à une forme particulière de collaboration interorganisationnelle.

« Hydro-Québec travaille avec une multitude de partenaires, y compris les diverses instances gouvernementales ainsi que les organismes du milieu.

Travailler en concertation avec les collectivités

Les collectivités régionales et locales, les organisations socioéconomiques et les regroupements de citoyens figurent parmi les partenaires avec lesquels nous collaborons par l'entremise de comités permanents et de tables particulières de travail et d'échange. Nous travaillons également avec des organismes du milieu aux objectifs diversifiés, comme la Corporation de développement économique de la Minganie, l'Association forestière Côte-Nord et la Table de concertation en environnement du Bas-Richelieu. »

(Hydro-Québec, 2005 : 31)

Il est à noter qu'Hydro-Québec est la seule organisation de notre échantillon qui fasse usage du concept d'économie sociale, mais l'entreprise utilise aussi d'autres appellations pour désigner les actions et les acteurs identifiés théoriquement à l'économie sociale (par exemple, projets de nature sociale, culturelle, environnementale et économique, organismes à but non lucratif, organismes du milieu, organisations socioéconomiques, regroupements de citoyens) en les désignant explicitement comme des « parties prenantes » ou « partenaires ». Chez Hydro-Québec, ces « partenariats » ou « collaborations » forment les « moyens utilisés » pour favoriser les relations avec

les « milieux concernés » par ses activités et la « concertation avec les collectivités », soit comme partie intégrante de la gestion des relations avec les collectivités que nous avons désignée dans cette recherche comme étant de l'engagement communautaire.

Dans le cas d'Alcan, les partenariats répondent aux « attentes » des parties prenantes et reflètent le caractère « responsable » du citoyen qu'est l'entreprise.

« En plus des attentes liées au rôle économique d'Alcan dans la communauté et aux impacts sociaux qui en découlent, les parties prenantes s'attendent à ce qu'Alcan agisse en « citoyen responsable » dans un contexte social et environnemental plus large. À titre de partenaire important dans de nombreuses communautés, Alcan cherche à former des partenariats qui seront avantageux pour la Société et la communauté. Être une «entreprise citoyenne», cela veut dire être un partenaire qui a vraiment à cœur l'avenir de la région, y compris la santé et la sécurité de sa population ainsi que la qualité de vie en général. »

(Alcan, 2005 : 41)

Alcan utilise aussi le concept de « partenariat » et le définit comme « base de la durabilité » dont l'objectif est à la fois stratégique pour l'entreprise et créateur de valeur pour la communauté (« croissance rentable », « création de valeur pour les parties prenantes »).

« La durabilité repose sur des partenariats économiques, sociaux et environnementaux à long terme. Notre nouveau modèle d'entreprise durable appuie ces partenariats et il est essentiel à notre croissance rentable et à la création de valeur pour nos parties prenantes; puisse-t-il servir d'exemple et être adopté par d'autres entreprises. »

(Alcan, 2005 : 3)

Pour Cascades, l'appui financier des « organismes de bienfaisance » entre dans le cadre de la participation de l'entreprise au « bien-être des communautés », soit l'expression d'une relation d'inclusion entre les dons aux OBNL et la contribution au développement communautaire.

« Cascades participe activement au mieux-être des communautés à proximité des usines, car la qualité de vie de son personnel ne dépend pas uniquement des saines conditions de travail, mais aussi d'un environnement social où il fait bon vivre. En 2005, nous avons versé près de 4.5 millions \$ à un millier d'organismes de bienfaisance - et ce, au Canada, aux États-Unis et en Europe. Nos dons excèdent l'objectif de 1 % de nos profits avant impôts, rencontrant les critères du programme « Imagine Caring Companies » soutenu par l'organisme Imagine Canada. »

(Cascades, 2005 : 18)

L'appartenance des initiatives de soutien aux « organismes sans but lucratif » (par les « commissions versées » et le « financement ») aux sphères de l'engagement communautaire (« redistribution à la collectivité », « contribution sociale », « présence dans la communauté ») est aussi exprimée de manière explicite dans le rapport de Loto-Québec.

« Intégrer les préoccupations économiques, sociales et environnementales

Loto-Québec génère chaque année des milliards de dollars qui sont entièrement redistribués à la collectivité québécoise, que ce soit en dividendes au gouvernement, en lots versés aux gagnants, en commissions versées à des organismes sans but lucratif, en achats de biens et de services, en commandites d'événements populaires et en salaires à nos quelque 7000 employés. Cette contribution est un apport considérable à l'économie québécoise. Il est essentiel de le maintenir, ce que nous nous sommes engagés à faire, sans pour autant augmenter l'offre de jeu. »

(Loto-Québec, 2005 : 6)

Pour Desjardins, ces initiatives s'insèrent dans le « développement des régions ». Ce qui est particulier chez Desjardins, c'est qu'elle affirme favoriser davantage les projets qui sont étroitement liés à ses valeurs coopératives, ce qui corrobore la particularité de sa RSE.

« Au-delà de notre présence dans toutes les régions du Québec, nous contribuons au développement régional de bien des façons, notamment en soutenant le développement des entreprises et des coopératives et en combattant l'exode des jeunes et le décrochage scolaire. En outre, en 2005, nous avons versé 17,1 M\$ en commandites, dons et bourses en ce qui a trait au développement des régions. (Mouvement Desjardins, 2005 : 17)

Entreprise coopérative, la vie associative fait partie de notre nature profonde. Il n'est donc pas étonnant que nous ayons, au cours de la dernière année, offert notre appui à des projets qui simulent l'exercice de la démocratie et la vie communautaire. »

(Mouvement Desjardins, 2005 : 20)

La BNC considère aussi les partenariats comme des initiatives appartenant à l'exercice de sa contribution au « développement régional ».

« La Banque participe activement à la vie sociale et économique des régions où elle exerce ses activités. Cette participation se concrétise par l'embauche de main-d'œuvre locale, l'octroi de contrats de sous-traitance ou d'impartition, le financement d'entreprises ainsi que par notre engagement envers l'amélioration de la qualité de vie des citoyens par le versement de dons ou de commandites à des œuvres communautaires. Plusieurs de nos employés participent également à la croissance de leur communauté en oeuvrant bénévolement au sein d'organismes qui appuient le développement économique local. »

(Banque Nationale, 2005 : 22)

## Caractérisation des partenariats

Afin de relever les attributs caractérisant les partenariats avec les OBNL et les autres OES, nous avons procédé à une analyse en profondeur des 29 citations pour lesquelles nous avons utilisé le code « Partenariat OBNL ». Bien que notre objectif initial de recherche ait été d'examiner spécifiquement les partenariats entrepris avec les OBNL et les autres OES de la région de Montréal, nous avons décidé d'inclure l'ensemble des citations, même si elles ne font pas nécessairement allusion à des OBNL et autres OES originaires du Grand Montréal, compte tenu de l'absence de caractérisation systématique par région de chaque partenariat mentionné ou décrit<sup>14</sup>. Nous avons ainsi donné priorité à une caractérisation plus fine des partenariats, à cette étape de la recherche, plutôt que de nous limiter à un corpus restreint.

Cette étape nous a permis d'identifier cinq principales propriétés récurrentes des partenariats : le domaine, le type de responsabilité, la forme d'intervention, le type d'intervenants et la spécificité. Le *Tableau 9 : Les composantes des propriétés des partenariats* présente les attributs caractérisant les partenariats identifiés.

Tableau 9 : Les composantes des propriétés des partenariats

	COMPOSANTES
Domaine	Éducation, art, culture, sport et loisirs, santé, services sociaux et entraide, environnement, multidomaine
Type de responsabilité	Responsabilité de l'entreprise et responsabilisation des OBNL
Forme d'intervention	Partenariat financier, bénévolat, soutien matériel et multiforme
Type d'intervenant	Partenariat bilatéral et partenariat multipartite
Spécificité	Spécificité au secteur d'activité et spécificité à la mission de l'entreprise

### Domaine

#### Éducation

Les partenariats dans le domaine de l'éducation repérés dans cette étude sont généralement financiers, sous forme de dons et de commandites à des institutions d'enseignement et à des organismes promouvant l'éducation des membres de la communauté pour des fins de développement socioéconomique (employabilité, civisme, entrepreneurship). Parmi les partenariats au Québec, on peut citer le soutien de Cascades aux institutions telles l'Université du Québec à Trois-Rivières, l'Université de Sherbrooke et l'Université du Québec à Montréal; l'appui financier du Mouvement Desjardins au Groupe Femmes, Politique et Démocratie dont la mission est l'éducation de la population et plus particulièrement les femmes à l'action citoyenne et démocratique; et la collaboration des caisses Desjardins de la région de l'Outaouais avec le Carrefour jeunesse-emploi et des partenaires publics, privés et

<sup>14</sup> À l'Annexe 2, une liste des partenariats repérés à travers les 29 citations analysées ici, est présentée. Cette liste est fournie seulement à titre d'information, notre analyse étant fondée seulement et exclusivement sur l'analyse des citations, suivant une démarche qualitative. Il est aussi à noter que les « partenaires » identifiés dans cette liste ne semblent pas être les seuls avec qui les entreprises étudiées collaborent dans le cadre de leur engagement communautaire. Par exemple,

- Loto-Québec affirme être en partenariat avec des organismes communautaires pour l'exploitation de kiosques de loterie dans des centres commerciaux ou des lieux publics achalandés, mais le rapport de cette entreprise n'identifie pas de quels organismes il s'agit.
- Hydro-Québec affirme collaborer avec l'Agence de l'efficacité énergétique, l'Office de l'efficacité énergétique et les associations de consommateurs pour réaliser des programmes d'aide aux ménages à budget modeste afin de réduire leur consommation d'énergie, mais le rapport de cette entreprise ne précise pas de quelles associations il s'agit.

communautaires dans la mise sur pied de l'*École de l'argent* (éducation de valeur entrepreneuriale, démarrage d'entreprise et planification budgétaire personnelle).

#### Art, culture, sport et loisirs

Les commandites d'événements artistiques, culturels et sportifs ainsi que les dons aux organismes, associations et fondations, dont la mission est d'appuyer les membres de la communauté oeuvrant dans ce domaine, forment les partenariats repérés dans les rapports étudiés. Il s'agit, par exemple, de la collaboration entre le Mouvement Desjardins et le Réseau intercollégial des activités socioculturelles du Québec, dans le cadre de laquelle le Mouvement Desjardins agit comme présentateur officiel et commanditaire principal de festivals et de spectacles collégiaux; l'association entre Hydro-Québec et le Circuit des Arts Memphrémagog et le Festival international de musique actuelle de Victoriaville; et le partenariat de la Banque Nationale avec la Fondation de l'athlète d'excellence du Québec pour financer l'offre de bourses destinées à aider les jeunes athlètes prometteurs dans leur cheminement vers les Jeux olympiques.

#### Santé

Les partenariats dans le domaine de la santé, dans le cadre desquels les entreprises soutiennent des fondations et des organismes voués aux soins et à la recherche médicale, impliquent principalement des dons corporatifs et des fonds levés par les employés et les cadres. Les exemples de partenariats financiers sous forme de dons incluent l'appui de Cascades à la Fondation de l'Hôpital Sainte-Justine, à la Fondation de la Maison Michel-Sarrazin et à la Fondation du Centre Normand-Léveillé; celui de la filiale d'assurance de personnes de Desjardins (Desjardins Sécurité financière) aux centres d'aide aux victimes d'actes criminels et à Kino-Québec; et celui d'Alcan à la Corporation de recherche et d'action sur les maladies héréditaires particulières au Lac-Saint-Jean, une région où Alcan possède d'importantes installations. Quant aux levées de fonds par les employés et les cadres des entreprises, où ces derniers organisent bénévolement des activités visant à recueillir des dons auprès des clients et des membres de la communauté au profit des organismes partenaires, les initiatives repérées incluent celles de la BNC au profit de la Fondation pour la recherche sur le diabète juvénile et de la Fondation de la recherche sur les maladies infantiles.

#### Services sociaux et entraide

Outre les dons corporatifs, la levée de fonds, par l'intermédiaire d'événements ponctuels ou de campagnes périodiques de financement organisées par les employés et les cadres des entreprises, constitue la forme de partenariat la plus récurrente des entreprises avec des organismes québécois voués à l'aide aux démunis et aux groupes défavorisés de la communauté. Tel est, par exemple, le cas de l'appui de Cascades aux Petits frères des pauvres, du Mouvement Desjardins au profit de la Fondation des Auberges du cœur, de celui de la Banque Nationale au Club des petits déjeuners du Québec.

#### Environnement

Les partenariats avec des organismes dans le domaine environnemental figurent parmi les initiatives considérées par les entreprises comme démontrant leur engagement envers la communauté, la responsabilité environnementale étant alors intégrée à la responsabilité communautaire. Que l'implication se fasse par dons ou par levée de fonds, on observe deux principaux types de collaboration : d'une part, celui où l'entreprise soutient des causes environnementales en appuyant des organismes qui y sont voués (par exemple, la protection de la nature) ; d'autre part, celui où l'entreprise fait appel à l'expertise d'organismes spécialisés dans ce domaine, dans le cadre la mise en œuvre de sa politique écologique (par exemple, le recyclage). Les exemples du premier type de partenariat

incluent l'appui financier de la Banque Nationale à l'organisme les Amis de la montagne, dont la mission est la protection, la conservation et la mise en valeur du Mont-Royal et le financement qu'Alcan apporte à la Fondation de la faune du Québec pour soutenir une initiative liée à la biodiversité, élaborée en collaboration avec la communauté sur la rive nord du Saguenay, les objectifs étant la préservation de la biodiversité et le développement de l'écotourisme. Les exemples du deuxième type de partenariat incluent, quant à eux, ceux qu'Hydro-Québec a entrepris avec les organismes Impression Alliance 9000 de la région du Bas-Saint-Laurent et le Centre de travail adapté Atelier la Flèche de Fer de la région de la Montérégie, afin de « traiter adéquatement les matières résiduelles ». Le partenariat avec Impression Alliance 9000 a permis la remise en état et de réutilisation à l'interne de reliures à anneaux, alors que celui avec le Centre de travail adapté Atelier la Flèche de Fer a permis la remise à neuf de l'ensemble des ordinateurs désuets de l'entreprise pour revente.

Cette caractérisation des partenariats selon le domaine nous a permis de faire deux observations supplémentaires. D'une part, il est difficile d'identifier systématiquement les motifs déterminants le choix et des domaines et des organismes privilégiés, et d'autre part, les domaines ne semblent pas mutuellement exclusifs puisqu'il est fréquent qu'un partenariat appartienne à plus d'un domaine à la fois. Concernant les critères de choix des organismes dans un domaine donné, bien que les facteurs déterminants ne soient pas nécessairement évoqués dans les rapports, nous avons constaté que la proximité et la notoriété entrent en jeu. Dans certains cas, la motivation stratégique est aussi observable. Tel est, par exemple, le cas du partenariat de Cascades avec l'International Corrugated Packaging Foundation, un OBNL voué au développement de main-d'œuvre spécialisée dans l'industrie des emballages faits de carton ondulé, un partenariat motivé par la préparation de la relève dans le secteur spécifique à l'entreprise. Concernant les partenariats appartenant à deux ou trois domaines à la fois, les exemples sont nombreux dont le soutien financier des caisses Desjardins de l'arrondissement du Vieux-Longueuil en faveur de la Maison des jeunes Kekpart qui vient en aide aux jeunes en situation d'exclusion, intégrant le domaine de l'éducation à celui de l'entraide; le partenariat d'Alcan avec Habitat pour l'humanité dans le cadre du programme *Alcan bâti grâce au recyclage* où Alcan offre des incitatifs financiers pour la construction de maisons dans leur communauté aux filiales de cet organisme qui recyclent le plus de canettes, intégrant le domaine de l'environnement à celui des services sociaux; et le soutien de la Banque Nationale à la Fondation Mira, dans le cadre duquel la Banque remet à cet organisme les sommes provenant de la récupération des cartouches d'imprimante utilisées dans ses bureaux et succursales, intégrant les domaines de l'environnement à ceux de l'entraide et de la santé.

### Type de responsabilité

La caractérisation des partenariats selon le type de responsabilité poursuivi consiste à en identifier l'objectif.

#### Responsabilité de l'entreprise

L'analyse de la vision de la RSE et du DD effectuée dans une section antérieure nous a indiqué que les entreprises étudiées définissent généralement ces concepts par des pratiques visant à améliorer les relations avec leurs principales parties prenantes, dont la communauté, les employés, les clients et l'environnement. Les articulations entre les concepts de RSE et du DD avec ceux de l'engagement communautaire et du partenariat des entreprises avec les OBNL, présentées dans une section antérieure, nous ont révélé aussi que les partenariats constituent des moyens de mise en œuvre de la RSE des entreprises ou de leur engagement en faveur du DD. Conséquemment, la présente caractérisation par type de responsabilité a permis de déterminer, qu'effectivement, les partenariats *a priori* orientés vers la communauté par l'intermédiaire des OBNL, embrassent aussi des domaines de responsabilité touchant les clients, les employés et l'environnement. Tels sont, par exemple, les cas du partenariat d'Hydro-Québec avec des organismes d'accueil et d'intégration pour élaborer des moyens de communication adaptés pour accommoder sa clientèle allophone; du partenariat entre la Banque Nationale et l'Institut Nazareth et Louis-Braille

dans le but de mettre à la disposition des clients non voyants des brochures en braille portant, entre autres, sur les services bancaires de base, les solutions de financement ainsi que sur le traitement des plaintes; du partenariat entre la Banque Nationale et des organismes scolaires ou d'intégration afin d'embaucher des stagiaires ayant un handicap intellectuel, dans le cadre de la stratégie d'équité et de diversité de la Banque en matière d'emploi; et du partenariat d'Hydro-Québec avec l'organisme Impression Alliance 9000, pour réaliser son défi environnemental de donner « une seconde vie aux matières récupérées ».

#### Responsabilisation des OBNL

Si les types de responsabilité précédemment identifiés peuvent être qualifiés d'internes, soit ceux que les entreprises s'imposent à elles-mêmes, la présente caractérisation a permis de constater l'existence d'une responsabilité orientée vers l'externe, soit celle que les entreprises étudiées ici imposent à d'autres organisations ou entreprises, dont les OBNL. Ce fait corrobore la définition de la RSE orientée vers les « stakeholders » à laquelle adhère l'ensemble des entreprises de notre échantillon, les « stakeholders » ou parties prenantes étant définis de manière traditionnelle, soit selon les impacts qu'ils ont sur les entreprises ou que celles-ci ont sur eux. La responsabilité se trouve élargie puisqu'elle implique non seulement que les entreprises s'associent avec des OBNL pour mettre en œuvre leurs politiques de responsabilité envers les clients (lutte contre l'exclusion, gestion des plaintes, accommodement des groupes minoritaires ou défavorisés, etc.), les employés (équité en matière d'embauche, gestion de la diversité, conciliation emploi-famille, etc.), l'environnement (recyclage, protection de la faune et de la flore, conservation du patrimoine, etc.) et la communauté (philanthropie et développement socioéconomique), mais aussi que leurs politiques et pratiques de partenariats influencent les OBNL et responsabilisent ceux-ci davantage. Ainsi, leurs contributions servent de levier de responsabilisation. Les exemples les plus significatifs incluent l'inclusion de critères environnementaux dans la politique de dons du Mouvement Desjardins, l'incorporation de l'engagement d'Alcan en matière de durabilité comme « plate-forme pour les subventions et les dons accordés en vertu du programme d'investissements communautaires de la Société » et la création par Alcan du *Prix Alcan pour la durabilité*, une récompense annuelle visant à « reconnaître les organisations non gouvernementales pour leurs contributions exceptionnelles à la durabilité mondiale ».

#### Formes de contributions

Cet attribut a été le plus facilement et le plus fréquemment repéré dans les citations décrivant les partenariats. Les entreprises semblent ainsi plus portées à fournir de l'information sur la ou les formes de contributions aux organismes partenaires dans leurs rapports RSE. Trois principales formes ont été identifiées, soit le partenariat financier, le bénévolat et le soutien matériel.

#### Le partenariat financier

Les données disponibles dans les rapports ont permis de caractériser les partenariats repérés au-delà du seul aspect de l'envoi de chèque de dons et de commandites. D'ailleurs, les dons et les commandites corporatifs, bien que représentant une proportion majeure des contributions, n'en constituent pas les seules formes. La levée des fonds par les employés bénévoles au profit d'organismes communautaires et l'investissement communautaire (financement d'OBNL et d'autres entreprises d'économie sociale sur des critères tenant compte des considérations sociales et environnementales) sont les autres formes qui se développent davantage. D'autre part, des facteurs tels la durée d'un partenariat et l'existence d'une fondation dédiée au sein de l'entreprise bonifient la caractérisation par forme d'intervention. Le caractère « partenarial » de la relation entre l'entreprise allocatrice de dons, de commandites, de fonds levés et de financement et l'organisme bénéficiaire semble être amplifié par ces facteurs. Les exemples de partenariats financiers caractérisés par leur durée incluent le renouvellement annuel de la

campagne de financement de la Banque Nationale au profit du *Club des petits déjeuners du Québec*; l'engagement de la Banque Nationale à verser des subventions sur cinq ans à l'organisme *Le Phare, enfants et familles* pour la construction de la Maison du Phare, un établissement à mi-chemin entre l'hôpital et le domicile; et l'entente de cinq ans entre le Mouvement Desjardins et la *Fondation Mira* en vertu de laquelle le Mouvement offre à l'organisme des services et collabore à ses différentes activités de levée de fonds en mettant à contribution le réseau de caisses et les différents moyens de communication. Quant à l'existence de fondations dédiées telles la Fondation Hydro-Québec pour l'environnement, la Fondation *Mise sur toi* de Loto-Québec pour la prévention du jeu excessif et la Fondation Desjardins pour la promotion de l'éducation, il s'agit d'un attribut qui reflète une proximité des OBNL partenaires financés avec le secteur, la mission, l'expertise ou les valeurs de l'entreprise bailleur de fonds.

#### Le bénévolat

Concernant le bénévolat des employés et des cadres au sein d'organismes communautaires, l'analyse des citations extraites des rapports confirme le caractère complémentaire de cette forme avec le partenariat financier. On observe même des chevauchements, notamment dans les cas de campagnes de financement où les employés et les cadres organisent bénévolement des activités ou participent à des événements visant à recueillir de l'argent auprès de la clientèle et du public au profit d'OBNL déjà soutenus financièrement par leurs entreprises via des dons. Mentionnons, à titre d'exemples, la participation des employés de Cascades à la *Classique Louis Garneau Montréal-Québec*, une randonnée qui a pour but d'amasser des fonds pour l'organisme *Les Petits frères des pauvres*, qui lutte contre l'isolement des personnes âgées; l'implication du président et chef de la direction de la Banque Nationale à titre de gouverneur de la campagne de financement au profit de l'organisme *Le Phare, enfants et familles* pour la construction d'un établissement qui offrira des soins palliatifs aux enfants atteints d'une maladie dégénérative et terminale; et l'engagement de la première vice-présidente, Technologie de l'information de la Banque Nationale à titre de coprésidente de la 8<sup>e</sup> édition de l'activité de levée de fonds au profit de l'organisme *les Amis de la montagne*, voué à la protection, la conservation et la mise en valeur du Mont-Royal. Dans une forme plus avancée, le bénévolat des employés est institué au sein des entreprises par des programmes créés expressément pour encourager l'implication de ceux-ci dans leur communauté. Tel est, par exemple, le cas du programme *De tout cœur avec vous* de la Banque Nationale dans le cadre duquel la banque offre des montants d'argent prédéterminés aux OBNL au sein desquels ses employés choisissent d'oeuvrer comme bénévoles. À l'instar de l'appui financier, dont la caractérisation a permis d'identifier la durée du partenariat et sa pertinence au secteur et à la mission de l'entreprise comme attributs pouvant accentuer le lien entre l'entreprise et l'organisme soutenu, le bénévolat semble aussi être doté de ces caractéristiques, tel qu'illustré par le partenariat de la Banque Nationale avec l'organisme *Jeunes Entreprises du Québec*, qui initie les jeunes aux valeurs entrepreneuriales et au monde des affaires, et dans le cadre duquel les conseillers bénévoles de la Banque guident les jeunes dans leur projet, ce qui leur permet de bâtir et d'exploiter leur propre entreprise dans le cadre d'une activité parascolaire.

#### Le soutien matériel

Cette forme inclut généralement l'offre de locaux et d'équipements déjà disponibles pour soutenir des OBNL dans leurs activités. C'est, par exemple, le cas de l'appui de la Banque Nationale à la Fondation de la recherche sur les maladies infantiles par la mise à disposition de locaux et de lignes téléphoniques lors du téléthon pour des fins de levée de fonds au profit de cet organisme. Il peut s'agir aussi de dons en matériel et fournitures, qui servent à la fois des objectifs environnementaux (par exemple, le recyclage) et des objectifs communautaires (par exemple, l'entraide).

## Intervenants

La caractérisation des partenariats selon les intervenants permet de faire la distinction entre les partenariats bilatéraux, soit entre une entreprise et un organisme, et ceux multilatéraux ou « multi-stakeholders », soit faisant appel à la participation d'autres acteurs gouvernementaux ou non gouvernementaux. Les partenariats multilatéraux bénéficient d'expertises variées, comme l'illustrent l'exemple de la collaboration entre Hydro-Québec, l'Agence de l'efficacité énergétique, l'Office de l'efficacité énergétique et des associations de consommateurs, dans le cadre de la réalisation des programmes d'aide aux ménages à budget modeste de l'entreprise et l'exemple du partenariat entre les caisses Desjardins de la région de l'Outaouais et l'organisme Carrefour jeunesse-emploi ainsi que des partenaires publics, privés et communautaires pour la mise sur pied de *l'École de l'argent* (éducation de valeur entrepreneuriale, démarrage d'entreprise et planification budgétaire personnelle).

## Spécificité

Par caractérisation selon la spécificité, nous entendons relever la différence entre les partenariats qui sont plus proches des domaines d'activité de chaque entreprise, et par conséquent de ses compétences d'une part, et ceux qui sont généraux, d'autre part. Généralement, les partenariats plus généraux appartiennent aux domaines traditionnels de la philanthropie tels l'art, la culture, les loisirs, le sport, les services sociaux, l'entraide et la santé et sont soutenus par la majorité des entreprises, peu importe le type d'activités de celles-ci (par exemple, la majorité des entreprises étudiées ici supporte l'organisme d'entraide Centraide); tandis que ceux spécifiques touchent des domaines ayant des impacts réciproques plus importants et des liens plus étroits avec les entreprises. Notre analyse a révélé deux principaux facteurs expliquant ces impacts et ces liens, et par conséquent, l'existence de partenariats spécifiques : le secteur dans lequel œuvre l'entreprise (finance, jeu et loterie, électricité, aluminerie ou papeterie) et sa mission, qui est généralement dictée par sa forme (corporation, coopérative ou société d'État) et la localisation de ses opérations (présence en régions dont celles éloignées).

Si les partenariats avec des OBNL sont considérés comme des pratiques de responsabilité sociale puisqu'ils concrétisent l'engagement communautaire, et c'est le cas ici selon le discours des entreprises québécoises que nous avons étudiées, c'est donc la question de la responsabilité spécifique au secteur et à la mission qui est évoquée. La question est de savoir dans quelles mesures les partenariats rapportés dans les rapports RSE reflètent cette « responsabilité spécifique ». Unanimement, les entreprises de notre échantillon reconnaissent l'existence de cette spécificité et tentent même de définir leur politique et stratégie RSE ou DD en tenant compte des activités prépondérantes dans leurs secteurs et des enjeux qui en découlent, en tenant compte des parties prenantes prioritaires selon leur vocation et ainsi leur mission qui pourrait être davantage économique ou davantage sociale, et en tenant compte des enjeux et des populations dans la ou les régions où elles ont d'importantes installations ou activités. Hydro-Québec affirme que son engagement en faveur du DD implique qu'elle priorise le développement complémentaire des filières hydraulique et éolienne pour répondre au défi de production efficace et écologique dans le secteur de l'électricité, qu'elle se mobilise exceptionnellement en faveur de l'efficacité énergétique, qu'elle privilégie l'innovation technologique, qu'elle adopte des orientations favorables à l'environnement sur lequel ses activités ont des impacts particulièrement importants et qu'elle contribue à la vitalité du Québec, compte tenu de l'importance de l'activité économique qu'elle génère et de son statut de société d'État.

Évoquant sa nature coopérative, le Mouvement Desjardins croit que sa RSE, qui fait déjà partie naturellement de ses attributs, s'exerce notamment par sa présence sur tout le territoire, par sa recherche constante de la qualité des services aux membres et par sa volonté de renforcer le système coopératif. Ainsi, comme nous l'avons déjà relevé dans une section antérieure, la spécificité de la RSE du Mouvement Desjardins et de sa contribution au DD est

reflétée par la priorité aux membres, qui sont estimés comme les principales parties prenantes, compte tenu de la forme coopérative de l'entreprise. La poursuite de la rentabilité, bien qu'en étant une « préoccupation importante dans une coopérative », devrait selon le Mouvement Desjardins demeurer un moyen dans l'objectif « d'assurer la pérennité financière de l'entreprise et la doter de toutes les ressources dont elle a besoin pour se développer, bien servir ses membres et participer au développement durable de sa communauté ». Sur cette question du rôle de la rentabilité, la vision de la RSE du Mouvement en tant que coopérative est bien différente de celle d'Alcan par exemple, qui se sent redevable à ses actionnaires compte tenu de sa forme corporative et qui considère la maximisation de la valeur comme un objectif plutôt qu'un simple moyen, mais dont la poursuite exige que l'entreprise s'engage dans la durabilité et ajuste ses politiques et ses moyens de production en conséquence, soit en respectant la société et l'environnement.

La société d'État Loto-Québec semble aussi croire à une responsabilité propre à sa structure juridique, à sa situation de quasi-monopole et à l'industrie des jeux dans laquelle elle œuvre. Sa RSE reflète, selon l'entreprise, les efforts qu'elle met en œuvre pour concilier son défi de fournir de manière responsable un divertissement à la population et son devoir de contribuer de façon importante aux finances publiques du Québec et à l'économie québécoise.

Active dans le secteur de la fabrication, de la transformation et de la commercialisation de produits d'emballage, de papiers tissés et de papiers fins composés principalement de fibres recyclées, Cascades fait allusion à son *leadership* dans le recyclage du papier et dans l'économie d'énergie pour expliquer que son adhésion à la RSE, bien longtemps avant que ce principe « ne devienne une expression à la mode », commande des efforts pour concilier l'offre de rendement supérieur à ses actionnaires par la création de produits novateurs pour ses clients, d'un côté, et le développement des solutions proenvironnementales dans l'intérêt de la collectivité, de l'autre côté.

Alcan, fournisseur de bauxite, d'alumine et d'aluminium et fabricant de produits usinés et d'emballage, donc ayant les activités à impacts sociaux et environnementaux substantiels et dont les installations se situent en région, définit la durabilité en tenant compte de la particularité de ses activités, de la reconnaissance que sa présence découle de droits sur les ressources naturelles (l'eau pour la production de l'énergie hydroélectrique et les terres pour l'extraction du bauxite) et de la conviction qu'elle doit maximiser la valeur pour ses actionnaires à cause de sa mission économique. La spécificité de son engagement envers la « durabilité », un principe qu'Alcan privilégie au DD et à la RSE, mais dont la définition et les dimensions s'y joignent, se trouve dans le choix de relever huit défis propres à ses sensibilités et à ceux de ses parties prenantes, soit les défis de l'énergie, des changements climatiques, de la gestion des ressources naturelles, de l'engagement auprès des communautés, du bien-être des employés et des membres des communautés, des rejets dans l'environnement, de l'innovation dans l'industrie et de la responsabilité à l'égard des produits.

La Banque Nationale, se qualifiant d'institution de dépôts et de prêts offrant des services financiers complets aux particuliers, aux PME et aux grandes entreprises et étant active, par l'entremise de ses filiales, dans le courtage des valeurs mobilières, l'assurance, la gestion de patrimoine, la gestion de fonds communs de placement et de régimes de retraite, reconnaît l'importance d'une démarche de RSE qui tient compte des impacts socioéconomiques des activités financières, du levier que l'exercice du métier de prêteur constitue pour inciter les entreprises clientes à respecter des exigences environnementales, des risques de réputation propres à cette industrie, de la circulation importante de renseignements personnels à l'intérieur du réseau et de la poursuite de la rentabilité pour les actionnaires de la Banque. Ainsi, elle inclut parmi les dimensions définissant la RSE et mettant en œuvre son engagement envers ce principe l'accessibilité aux services, la protection des renseignements personnels, la gestion des différends, la recherche de solutions novatrices adaptées aux PME, l'inclusion de critères environnementaux

dans la politique de prêt et la conformité aux législations et aux normes en matière de gestion de risques éthiques et de réputation.

#### Spécificité au secteur

À la lumière du discours des six entreprises de notre échantillon, l'adhésion à la RSE ou l'engagement en faveur du DD ou de la durabilité implique un exercice d'identification, d'évaluation et de gestion des enjeux économiques, sociaux et environnementaux propres à chaque secteur. La responsabilité de l'entreprise est définie ou redéfinie et mise en œuvre conséquemment. On ne parle donc plus seulement d'entreprise responsable, mais plutôt de banque responsable, de coopérative financière responsable, de fournisseur d'aluminium responsable, de producteur, transporteur et distributeur d'électricité responsable, de fabricant de produits d'emballage et de papeterie responsable et de fournisseur de produits de jeu et de divertissement responsable.

Ceci étant dit, il est fort pertinent de se demander si les partenariats des entreprises avec les OBNL, supposés démontrer l'engagement communautaire et ainsi la RSE de celles-ci, reflètent cette spécificité au secteur. Les citations extraites des rapports RSE, qui nous ont permis de relever l'existence de partenariats spécifiques, ne sont pas nombreuses. Néanmoins, elles révèlent que certains partenariats sont motivés par la proximité qu'engendre l'appartenance des OBNL partenaires à des domaines ayant des liens étroits avec le secteur de l'entreprise et ses compétences. Ces cas incluent les partenariats des caisses Desjardins avec des organismes membres du Réseau québécois du crédit communautaire dans le cadre du programme Microcrédit Desjardins aux entreprises, permettant aux travailleurs autonomes et aux micro-entrepreneurs ayant difficilement accès aux réseaux de crédit traditionnels d'obtenir du financement; les partenariats entre un groupe de caisses Desjardins et des organismes de consultation budgétaire dans le cadre du Fonds d'aide Desjardins, afin de venir en aide à des personnes en difficulté financière en leur offrant des conseils et un prêt de dépannage; la collaboration du Mouvement Desjardins avec des organismes voués au développement de l'employabilité des jeunes comme le Carrefour jeunesse-emploi pour la création d'une trousse de sensibilisation aux valeurs entrepreneuriales distribuée gratuitement aux étudiants du secondaire; des partenariats de la Banque Nationale avec l'organisme Jeunes Entreprises du Québec, qui initie les jeunes aux valeurs entrepreneuriales et au monde des affaires; des partenariats de Loto-Québec avec des OBNL qui vendent des loteries sur abonnement par l'entremise du service Lotomatique ou qui exploitent des kiosques situés dans les centres commerciaux ou des lieux publics achalandés; et du partenariat de Cascades avec l'organisme International Corrugated Packaging Foundation, voué au développement de main-d'œuvre spécialisée dans l'industrie des emballages faits de carton ondulé, dans l'objectif de préparer la relève dans ce secteur.

#### Spécificité à la mission

Les partenariats caractérisés par leur spécificité à la mission de l'entreprise proviennent principalement du rapport du Mouvement Desjardins. À cause de sa nature coopérative, la mission du Mouvement tient compte des principes telles la démocratie, l'éducation et la coopération. Les exemples de partenariats spécifiques incluent l'appui du Mouvement Desjardins au Groupe Femmes, Politique et Démocratie dont la mission est l'éducation de la population et plus particulièrement les femmes à l'action citoyenne et démocratique, le partenariat du Mouvement avec le Conseil de la coopération du Québec pour appuyer le programme *Jeune COOP*, qui fournit aux jeunes du dernier cycle du secondaire et aux personnes du milieu scolaire qui les encadrent tous les outils permettant de mettre sur pied des coopératives.



---

## Conclusion

L'étude que nous avons menée, et dont nous avons présenté les résultats dans ce rapport, constitue une étape prioritaire dans le cadre de la réflexion et d'une recherche sur les partenariats entre les entreprises et les OBNL et autres organisations de l'économie sociale comme moyens de mise en œuvre de la stratégie RSE des entreprises. Identifier les partenariats les plus favorisés par les entreprises et en apprendre davantage sur leurs attributs sont un préalable dont on ne peut faire l'économie si l'on veut contribuer à résoudre la problématique relative au potentiel de création de valeur économique et sociale des partenariats. L'étape subséquente consiste à faire le lien entre les attributs identifiés par la présente recherche et les déterminants de la création de valeur, tel qu'ils sont définis dans la littérature, mais aussi par les intervenants sur le terrain. Ainsi, nous reconnaissons que l'approfondissement des caractéristiques des partenariats avec les OBNL initiés par les grandes entreprises québécoises, ou dans lesquels elles participent, nécessite une ou des techniques supplémentaires de collecte d'informations, l'analyse documentaire utilisée ici étant insuffisante. Des études subséquentes pourraient se consacrer à la collecte de données additionnelles, à l'aide d'entrevues et ou d'observations, dans le but d'en apprendre davantage sur les attributs de ces initiatives qui clarifieraient en quoi elles contribuent à la création de valeur économique et sociale pour les parties impliquées et comment elles relèvent les défis stratégiques des partenariats.

Ce genre d'arrangement, bien que développé principalement sur le plan organisationnel, constitue selon nous un outil innovateur du DD particulièrement approprié dans un contexte où l'on reconnaît que la concertation et la collaboration entre les acteurs socioéconomiques, dont les organisations et les OBNL, s'avèrent nécessaires pour répondre aux aspirations du DD puisque ni l'État avec son mode coercitif, ni le marché avec ses mécanismes purs ou alternatifs, ni la société civile à défaut de ressources, ne peuvent prétendre induire à eux seuls une véritable transformation. Les initiatives de la société civile, dont font partie les OBNL, ne pourront s'imposer sans liaison avec une économie de marché (Lévesque, 2004).



---

## Bibliographie

- Abzug, Rikki; Natalie J. Webb (1999), "Relationships Between Nonprofit and For-profit Organizations: A Stakeholder Perspective", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28 n°4, p. 416-431.
- Austin, James E. (2000), *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Bellemarre, Guy (1999), « Entreprise capitaliste et intervention sociale : quel lien? », *Cahiers du CRISES*, no ET9909.
- Berger, Ida; Peggy H. Cunningham; Minette E. Drumwright (2004), "Social alliances: Company/nonprofit collaboration", *California Management Review*, vol. 47 n°1, p. 58-90.
- Billis, Davis (1993), "What can nonprofits and businesses learn from each other" in Hammack, David et Dennis R. Young (éditeurs), *Nonprofit Organization in a Market Economy: Understanding New Roles, Issues and Trends*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Bouchard, Marie, Cyrille Ferraton; Julie Rondeau (2006), « Base de données sur les organisations d'économie sociale, les critères de qualification des organisations », *Cahiers de la Chaire de recherche en économie sociale*, R2006-02.
- Bruch, Heike; Frank Walter (2005), "The keys to rethinking corporate philanthropy", *MIT Sloan Management Review*, vol. 47 no 1, p. 49-55.
- Champion, Emmanuelle; Corinne Gendron; Alain Lapointe (2005), « Les représentations de la responsabilité sociale d'entreprise : un éclairage sociologique », *Les cahiers de la Chaire*, no 05-2005.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) (1988), *Notre avenir à tous*, Montréal, Éditions du Fleuve / Les publications du Québec.
- Crabtree, B.F.; W.L. Miller (1999), "Using codes and code manuals: a template organizing style of interpretation" in Crabtree, B.F. et W.L. Miller (éditeurs), *Doing Qualitative Research*, Newbury Park, Sage Publications.
- De Serres, Andrée et Michel Roux (2006), « Les stratégies de responsabilité sociale dans les banques : comment contribuer à renforcer la cohésion sociale à travers les activités de la finance? », *Revue Gestion*, volume 31 no 2, p. 110-118.
- De Serres, Andrée, Corinne Gendron et Lovasoa Ramboarisata (2006), *Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale*, Rapport de recherche présenté au Programme national en services financiers et politique publique de Schulich School of Business, Université York.
- Déjean, F. et J. Gond. 2003. *La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche*. Les notes du LIRHE, no 382.
- Drumwright; Minette E.; Patrick E. Murphy (2001), "Corporate societal marketing" in Bloom, Paul N. et Gregory Gundlach (éditeurs), *Handbook of Marketing and Society*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Dunphy, Dexter; Andrew Griffiths; Suzanne Benn (2003), *Organizational Change for Corporate Sustainability*, New York, Routledge.

- Edwards, Andres (2005), *The Sustainability Revolution*, Gabriola Island, New Society Publishers.
- Gendron, Corinne et Christiane Gagnon (2004), « Développement durable et économie sociale : convergences et articulations », *Cahiers de l'ARUC-ÉS*, no 17-2004.
- Gendron, Corinne; Jean-Pierre Revérêt; Gisèle Belem; Véronique Bisailon et Patrick Laprise (2005), « Mémoire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable remis à la Commission des transports et de l'environnement dans le cadre des consultations particulières et des auditions publiques sur la Loi sur le développement durable (projet de loi n° 118) », *Les cahiers de la Chaire*, n° 10-2005.
- Gendron, Corinne. 2000. *Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale*. Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, no ET0004 (sous la dir. de P. Bélanger et B. Lévesque).
- Gertler, Michael (2004), "Synergy and strategic advantage: cooperatives and sustainable development", *Journal of Cooperatives*, volume 18, p. 32-46.
- Gladwin, Thomas; James Kennelly; Tara-Shelomith Krause (1995), "Shifting paradigms for sustainable development", *The Academy of Management Review*, volume 20, no 4, p. 874-907.
- Godfrey, Paul C.; Nile W. Hatch (2007), "Researching corporate social responsibility: an agenda for the 21<sup>st</sup> century", *Journal of Business Ethics*, vol. 70, no 1, p. 87-98.
- Hall, Michael; Cathy Barr; M. Easwaramoorthy; S. Wojciech Sokolowski et Lester Salamon (2005), *Analyse comparative du secteur sans but lucratif et bénévole du Canada*, Ottawa, Imagine Canada.
- Hess, David; Nikolai Rogovsky; Thomas W, Dunfee (2002), "The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives", *California Management Review*, vol. 44, no 2, p. 110-125.
- Huberman, A.M. et M.B. Miles (1991), *Analyse de données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Kanter, Rosabeth (1999), "From Spare Change to Real Change", *Harvard Business Review*, vol. 77 no 3, p. 122-132.
- King, Nigel (2004), "Using template in the thematic analysis of text" in Cassell, Catherine et Gillian Symon (éditeurs), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Lansialmi, H., J-M Peiro et Mika Kivimaki (2004), "Grounded theory in organizational research" in Cassell, Catherine et Gillian Symon (éditeurs), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Lévesque, Benoît (2004), « Un nouveau paradigme de gouvernance : la relation autorité publique-marché-société civile pour la cohésion sociale », *Cahiers du CRISES*, no ET0422.
- Letts, Christine, William Ryan et Allen Grossman (1999), *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact*, New York: Wiley.
- Lévesque, Benoît (2000), « Le partenariat: une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation. Enjeux et défis pour les entreprises publiques et d'économie sociale », *Cahiers du CRISES*, n° ET0104.
- McWilliams, Abigail; Donald S. Siegel; Patrick M. Wright (2006), "Corporate social responsibility: international perspectives". *Journal of Business Strategies*, vol. 23, no 1, p. 1-7.

- Milne, George.R.; Easwar S. Iye; Sara Gooding-Williams (1996), "Environmental organization alliance relationships within and across nonprofit, business, and government sectors", *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 15 no 2, p. 203-215.
- Norman, Wayne; Chris Macdonald (2004), "Getting to the bottom of 'Triple Bottom Line'", *Business Ethics Quarterly*, vol. 42, n°2, p. 243-262.
- Patton, M. Q., (1990), *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Sahlin-Andersson, Kerstin (2006), "Corporate social responsibility: a trend and a movement, but of what and for what?", *Corporate Governance*, vol. 6, n°5, p. 595-608.
- Saia, David H.; Archie B. Carroll; Ann K. Buchholtz (2003), "Philanthropy as strategy when corporate charity "Begins at Home"", *Business and Society*, vol. 42, no 2 p. 169-199.
- Segawa, Shirley; Eli Segal (2000), "Commons interest, common good: Creating value through business and social sector partnerships", *California Management Review*, vol. 42, no 2, p. 105-122.
- Statistique Canada (2005), *Force vitale de la collectivité. Faits saillants de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, Ottawa.
- Strauss, A.L.; J. Corbin (1990), *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park, Sage Publications.
- Willard, Bob, (2002), *The Sustainability Advantage*, Gabriola Island, New Society Publishers.



---

## Annexe 1

### Journaux et revues dans lesquels des articles traitant de la RSE ont été publiés de 2000 à 2006 (source ABI INFORM)

#### Publications

Academy of Management Learning and Education  
Academy of Marketing Science  
Accounting Horizons  
Accounting, Auditing and Accountability Journal  
Advances in Developing Human Resources  
American Business Law Journal  
American Business Review  
American Journal of Business  
Asia Pacific Journal of Human Resources  
Asian Business and Management  
Baylor Business Review  
British Food Journal  
Business and Society  
Business and Society Review  
Business Ethics  
Business Ethics Quarterly  
Business Horizons  
Business Strategy and the Environment  
California Management Review  
Canadian Accounting Perspectives  
Competitiveness Review  
Corporate Communications  
Corporate Governance  
Corporate Social Responsibility and Environmental Management  
Delaware Journal of Corporate Law  
Development  
Disaster Prevention and Management  
Enterprise and Society  
Entrepreneurship and Regional Development  
Entrepreneurship Theory and Practice  
Environmental Science and Technology  
European Business Journal  
European Business Review  
European Journal of Marketing  
European Management Journal  
Family Business Review  
Futures  
Geneva Papers on Risk & Insurance  
Harvard Business Review  
Human Resources Management International Digest  
Impact Assessment and Project Appraisal  
Information Resources Management Journal  
Intereconomics  
International Advances in Economic Research  
International Journal of Accounting  
International Journal of Biotechnology  
International Journal of Business Governance and Ethics  
International Journal of Business Performance Management  
International Journal of Contemporary Hospitality Management  
International Journal of Management and Decision Making  
International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector  
International Journal of Organizational Analysis  
International Journal of Physical Distribution and Logistics Management  
International Journal of Public Administration  
International Journal of Retail and Distribution Management  
International Journal of Sustainable Development  
International Journal of Social Economics  
International Journal of Technology Policy and Management  
International Journal of the Economics of Business  
International Journal of Tourism Research  
International Journal Research in Marketing  
International Labour Review  
Ivey Business Journal Online  
Ivey School of Business Case Collection  
Journal for East European Management Studies  
Journal of Advertising  
Journal of American Academy of Business  
Journal of Applied Management and Entrepreneurship  
Journal of Brand Management  
Journal of Business Logistics  
Journal of Business Research

ANNEXE 1 : JOURNAUX ET REVUES DANS LESQUELS DES ARTICLES TRAITANT DE LA RSE ONT ÉTÉ  
DE 2000 A 2006 (SOURCE : ABI INFORM)

---

Journal of Business Strategies	Organization
Journal of Communication Management	Organization and Environment
Journal of Consumer Psychology	Organization Development Journal
Journal of Corporate Real Estate	Organization Studies
Journal of Corporation Law	Performance Improvement Quarterly
Journal of Developmental Entrepreneurship	Personnel Psychology
Journal of Economic Issues	Prevention and Management
Journal of Economic Literature	Proceedings (American Marketing Association)
Journal of Financial Management an Analysis	Proceedings (American Society of International Law)
Journal of Financial Services Marketing	Proceedings (Quality Congress)
Journal of General Management	Qualitative Market Research
Journal of Health Organization and Management	Qualitative Research in Accounting and Management
Journal of International Affairs	Quality Progress
Journal of International Business Studies	Quarterly Review of Economics and Finance
Journal of Legal Studies Education	Regulation
Journal of Management History	Simulation and Gaming
Journal of Management Studies	Society and Business Review
Journal of Marketing	St. John's Law Review
Journal of Management Development	Strategic Change
Journal of Productivity Analysis	Strategic Direction
Journal of Public Relations Research	Strategic Finance
Journal of Small Business and enterprise Development	Strategic Management Journal
Journal of Socio-Economics	Strategy and Leadership
Journal of Supply Chain Management	Systems Research and Behavioral Science
Journal of Sustainable Tourism	Teaching Business Ethics
Journal of Transnational Management Development	The Academy of Management Perspectives
Journal of Business Ethics	The Academy of Management Review
Journal of Air Transportation	The American Behavioural Scientist
Journal of International Business Studies	The American Journal of Sociology
Journal of Marketing Research	The British Accounting Review
Journal of Public Affairs	The Business Review
Long Range Planning	The Canadian Business Law Journal
Management Research News	The George Washington International Law Review
Management Communication Quarterly	The International Journal of Bank Marketing
Management Decision	The International Journal of Public Sector Management
Management International Review	The International Journal of Sociology and Social Policy
Management Learning	The Journal for Quality and Participation
Management of Environment Quality	The Journal of Consumer Affairs
Managerial Auditing Journal	The Journal of Corporate Citizenship
Managerial Law	The Journal of Consumer Marketing
Measuring Business Excellence	The TQM Magazine
Multinational Monitor	Thunderbird International Business Review

ANNEXE 1 : JOURNAUX ET REVUES DANS LESQUELS DES ARTICLES TRAITANT DE LA RSE ONT ÉTÉ  
DE 2000 À 2006 (SOURCE : ABI INFORM)

---

Topics in Economic Analysis & Policy

Transportation Research

Vital Speeches of the day

World Development

Young Consumers

Zeitschrift für Wirtschafts- und  
Unternehmensethik

ANNEXE 1 : JOURNAUX ET REVUES DANS LESQUELS DES ARTICLES TRAITANT DE LA RSE ONT ÉTÉ  
DE 2000 A 2006 (SOURCE : ABI INFORM)

---

## Annexe 2

### Les partenariats repérés dans les rapports des entreprises étudiées

Entreprises	Partenaires*
Hydro-Québec	Récré-eau des Quinze Les Amis des Jardins de Métis Circuit des arts Memphrémagog Festival international de musique actuelle de Victoriaville Regroupement des maisons de jeunes du Québec Alliance 9000 Atelier la flèche de fer
Loto-Québec	Centre québécois d'excellence pour la prévention et le traitement du jeu (Université Laval) Centre international d'étude sur le jeu et les comportements à risque chez les jeunes (Université McGill) Mondial des cultures de Drummondville Francofolies de Montréal International des montgolfières de Saint-Jean-sur-Richelieu Régates de Valleyfield
Cascades	Ryerson University's School of Graphics Communication Management Université du Québec à Trois-Rivières, Université de Sherbrooke Université du Québec à Montréal International Corrugated Packaging Foundation Centraide Petits frères des pauvres Fondation de l'hôpital Sainte-Justine Fondation de la Maison Michel-Sarrazin Fondation du Centre Normand-Léveillé Institut national canadien pour les aveugles
Mouvement Desjardins (et ses filiales)	Groupe Femmes, Politique et Démocratie Carrefour jeunesse-emploi Conseil de la coopération du Québec Réseau intercollégial des activités socioculturelles du Québec Centre d'aide aux victimes d'actes criminels Kino-Québec Fondation des Auberges du cœur Maison des jeunes Kekpart Fondation Mira
Alcan	Corporation de recherche et d'action sur les maladies héréditaires particulières au Lac-St-Jean Fondation de la faune du Québec Habitat pour l'humanité
Banque Nationale du Canada	Université du Québec à Montréal Fondation de l'athlète d'excellence du Québec Fondation pour la recherche sur le diabète juvénile Fondation pour la recherche sur les maladies infantiles Club des petits déjeuners du Québec Les Amis de la montagne Fondation Mira Institut Nazareth et Louis-Braille Le Phare, enfants et familles Jeunes entreprises du Québec

