



PhiLab

# Cahier de recherche

**Annexe 1 – Portrait général  
de la responsabilité sociale  
des entreprises (RSE)**

**Stéphane Pisani**

**Montréal  
Juin 2021**

[philab.uqam.ca](http://philab.uqam.ca)

 [#PhiLabMTL](https://twitter.com/PhiLabMTL)

## Description du réseau PhiLab

Le réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie (PhiLab), anciennement Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne, a été pensé en 2014 dans le cadre de la conception de la demande de financement du projet développement de partenariat CRSH intitulé "Innovation sociale, changement sociétal et Fondations subventionnaires canadiennes". Ce financement a été reconduit en 2018 sous le nom "Évaluation du rôle et des actions de fondations subventionnaires canadiennes en réponse à l'enjeu des inégalités sociales et des défis environnementaux". Depuis ses débuts, le Réseau constitue un lieu de recherche, de partage d'information et de mobilisation des connaissances des fondations canadiennes. Des recherches conduites en partenariat permettent la coproduction de nouvelles connaissances dédiées à une diversité d'acteurs : des représentants gouvernementaux, des chercheurs universitaires, des représentants du secteur philanthropique et leurs organisations affiliées ou partenaires.

Le centre de recherche (Hub) mère se situe dans le centre-ville de Montréal, sur le campus de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM).

Le Réseau regroupe des chercheurs, des décideurs et des membres de la communauté philanthropique à travers le monde afin de partager des informations, des ressources et des idées.

## PhiLab Québec

PhiLab Québec joue un rôle distinct au sein du Réseau PhiLab. Non seulement, il est le plus grand des centres régionaux, mais il est également unique en ce sens que son travail s'inscrit dans le contexte francophone et anglophone du Québec. Ses projets de recherche, initiatives et partenariats mettent en évidence la diversité de la culture, de l'expérience et de la stratégie du secteur philanthropique québécois. PhiLab Québec entretient une série de relations à long terme avec des fondations privées, publiques et communautaires de diverses tailles dans la province, et soutient la collaboration entre les bailleurs de fonds, les bénéficiaires et les communautés. Les projets du PhiLab Québec portent sur des questions liées aux injustices sociale, économique et écologique, ainsi que sur le rôle que le secteur philanthropique peut et doit jouer dans la création d'un Canada plus juste et plus équitable. Des recherches concrètes sur les meilleures pratiques, aux travaux théoriques plus critiques sur la philanthropie et le pouvoir, PhiLab Québec s'engage dans un mouvement visant à construire un secteur philanthropique plus démocratique, plus juste et plus collaboratif.

## Résumé

Cette première annexe de l'historiographie du RRSE brosse un portrait général prenant la forme d'une synthèse des écrits qui d'abord présente les différentes définitions et notions clés véhiculées, puis retrace l'évolution historique du concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) à partir de phénomènes culturels et organisationnels inextricablement reliés à des dynamiques socio-économiques et environnementales. Cette situation a participé et continue de participer à la construction sociale de cette réalité. L'observation attentive du processus d'institutionnalisation au fur et à mesure que s'installe le « bien-fondé » du concept de RSE au sein du milieu entrepreneurial québécois a facilité l'identification d'une période incubatrice et de cinq tournants. Nous retrouvons donc : la période incubatrice pré-RSE (avant 1950), 1. le tournant éthique (1950-1970), 2. le tournant utilitariste (1970-1990), 3. le tournant développement durable (90-2000), 4. le tournant stratégique (2000-2010) et 5. le tournant de la redevabilité (2010-aujourd'hui).

## Mots-clés

Responsabilité sociale des entreprises • responsabilité sociétale des organisations • éthique des affaires • parties prenantes • développement durable • normes ISO 26 000 et BNQ 21 000

## Abstract

This first appendix of the historiography of the RRSE paints a general picture in the form of a synthesis of the literature that first presents the various definitions and key notions conveyed, then traces the historical evolution of the concept of corporate social responsibility (CSR) from cultural and organizational phenomena inextricably linked to socio-economic and environmental dynamics. This situation has participated and continues to participate in the social construction of this reality. Careful observation of the institutionalization process as the concept of CSR became established within the Quebec entrepreneurial community has facilitated the identification of an incubation period and five turning points: the pre-CSR incubation period (before 1950), 1. the ethical turn (1950-1970), 2. the utilitarian turn (1970-1990), 3. the sustainable development turn (90-2000), 4. the strategic turn (2000-2010) and 5. the accountability turn (2010-present).

## Key words

Corporate social responsibility • organizational social responsibility • business ethics • stakeholders • sustainable development • ISO 26 000 and BNQ 21 000 standards

## **Historiographie du Regroupement pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RRSE)**

Annexe 1 – Portrait général de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

par Stéphane Pisani

### **Résumé**

Cette première annexe de l'historiographie du RRSE brosse un portrait général prenant la forme d'une synthèse des écrits qui d'abord présente les différentes définitions et notions clés véhiculées, puis retrace l'évolution historique du concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) à partir de phénomènes culturels et organisationnels inextricablement reliés à des dynamiques socio-économiques et environnementales. Cette situation a participé et continue de participer à la construction sociale de cette réalité. L'observation attentive du processus d'institutionnalisation au fur et à mesure que s'installe le « bien-fondé » du concept de RSE au sein du milieu entrepreneurial québécois a facilité l'identification d'une période incubatrice et de cinq tournants. Nous retrouvons donc : la période incubatrice pré-RSE (avant 1950), 1. le tournant éthique (1950-1970), 2. le tournant utilitariste (1970-1990), 3. le tournant développement durable (90-2000), 4. le tournant stratégique (2000-2010) et 5. le tournant de la redevabilité (2010-aujourd'hui).

### **Mots clés**

Responsabilité sociale des entreprises, responsabilité sociétale des organisations, éthique des affaires, parties prenantes, développement durable, normes ISO 26 000 et BNQ 21 000.

### **Biographie**

Stéphane Pisani est candidat au doctorat en management à la faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval à Québec. Il détient un baccalauréat en administration des affaires de l'Université du Québec en Outaouais par cumul de certificats (administration, relations industrielles & ressources humaines, environnement) et une maîtrise en science de l'administration de l'Université Laval dont le terrain de recherche s'est déroulé à Copenhague pendant un séjour d'un an auprès de firmes danoises de services-conseils et de leurs consultant.e.s en responsabilité sociale des entreprises (RSE).

**Juin 2021**



## Table des matières

Résumé	4
Mots clés	4
Biographie	4
Introduction de l'annexe 1 (RSE)	5
1. Définition(s) de la RSE : « un concept ambigu et contesté »	7
1.1 La RSE comme construction sociale	8
1.2 ISO 26 000 ou l'extension du domaine de la RSE et de sa normalisation : la RSO	9
2. Notions clés – Types de théorie	10
3. Motivations, modèle d'engagement RSE et catégories de responsabilité	12
4. Trame sociohistorique de la RSE	13
4.1 Période incubatrice pré-RSE des régimes de marché : paternalisme, philanthropie corporative – L'avant 1950	14
4.2 Le tournant éthique : Années 50-70	16
4.3 Le tournant utilitariste : Années 70-90	19
4.4 Le tournant développement durable/reddition de comptes extrafinancière : Années 90-2000	23
4.5 Le tournant stratégique (compétitivité) : Années 2000-2010	27
4.6 Le tournant de la redevabilité (régulation hybride) : Années 2010-aujourd'hui	31
5. Conclusion	39
Addenda : Tableau chronologique récapitulatif des tournants de la RSE	42
Bibliographie	43

## Introduction de l'annexe 1 (RSE)

Après plus de 20 ans d'opération dans le champ de l'investissement socialement responsable (ISR) et organisation pionnière en la matière sur le sol québécois, le Regroupement pour la responsabilité sociale des entreprises (RRSE) est en réflexion stratégique sur son avenir. Le travail a pour objectif principal de circonscrire et d'écrire l'historiographie du RRSE afin de sédimer le patrimoine collectif qu'elle représente. Notre approche cherche à qualifier le terreau sur lequel a pris place cette innovation sociale et comment il s'est développé. Elle s'intéresse à mieux comprendre la filiation entre RSE, ISR et l'éthique religieuse. C'est pourquoi l'historiographie a aussi comme objectif spécifique de brosser un portrait général des concepts de **responsabilité sociale des entreprises (Annexe 1)** et de **l'investissement socialement responsable (Annexe 2)** afin de proposer une trame sociohistorique et une cartographie de l'évolution des concepts pour permettre de mieux situer le positionnement du regroupement au sein du milieu entrepreneurial québécois.

Depuis au moins les années 1950, un mouvement encore marginal et périphérique marqué par une orientation religieuse et éthique (Pasquero, 2013) a progressivement pris place au sein du compromis social et économique fordiste afin de proposer une nouvelle économie sociale de marché (Albert, 2003) susceptible de pouvoir redéfinir l'interface entre les relations des entreprises et de la société (Gond & Igalens, 2013). Ce mouvement, connu sous le nom de « **responsabilité sociale des entreprises** » (RSE) a émergé aux États-Unis dans les années 50 sous sa forme académique en raison du peu de considérations éthiques prises par les entreprises à l'égard de leur responsabilité (Jbara, 2017). Ceci, tant au niveau des effets négatifs de leurs activités sur la société (externalités) que dans l'amélioration globale du bien-être commun (sollicitude).

Parallèlement, l'impact financier de la RSE a toujours été au centre des préoccupations managériales des acteurs. Le contexte de financiarisation de l'économie (la diminution des capacités d'intervention étatique et l'augmentation du rôle et de l'influence des marchés financiers) a fait prendre conscience aux premiers acteurs engagés (congrégations religieuses, communautés...) d'avoir recours au fameux levier financier et d'investir dans des placements selon leurs valeurs chrétiennes et leurs jugements moraux pratiquant ainsi avant l'heure, un « **investissement socialement responsable** » (ISR).

Le concept de « RSE » et celui d'« ISR » partagent donc la même origine religieuse, ce sont des notions complexes (multidimensionnelles), ambiguës, souvent contestées qui ont évolué sous différentes formes, mais sans atteindre de maturité théorique. Toutefois, les interactions entre les pratiques des entreprises (RSE) et les décisions de placement des investisseurs (ISR) pourraient être appelées à s'intensifier (Fatoux, 2006) pour relever les grands défis auxquels sont exposés nos sociétés (George, Howard-Grenville, Joshi, & Tihanyi, 2016), en particulier les 17 objectifs du développement durable



de l'Organisation des Nations-Unies (ONU) (Mottis & Philipponnat, 2020).

Cette annexe propose un portrait général du concept de RSE. Il s'agit donc dans un premier temps, à travers une recension des écrits de présenter les différentes définitions et notions clés véhiculées. Dans un second temps, la partie principale du travail s'attarde à la présentation de la trame sociohistorique du concept avec une focale d'analyse braquée sur le contexte québécois afin de faire ressortir les caractéristiques du processus d'institutionnalisation et ses modalités de normalisation.

## 1. Définition(s) de la RSE : « un concept ambigu et contesté »

Le concept de « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) sous-tend l'idée que les entreprises ont des responsabilités envers la société. Lesquelles dépassent les strictes prérogatives que leurs confèrent leurs statuts d'affaires et dont les préoccupations remontent probablement aussi loin dans le temps que la notion d'entreprise elle-même (Gond & Igalens, 2013), voire pour certains à l'Antiquité avec le Code d'Hammourabi<sup>1</sup> en vigueur au XVIII<sup>ème</sup> siècle avant notre ère. Un code qui déjà définissait les règles morales communes du commerce; c'est-à-dire les droits, obligations et responsabilités des agents économiques (Pasquero, 2013). Toutefois, la terminologie fort répandue utilisée est la traduction du syntagme anglo-américain « *Corporate Social Responsibility* » (CSR) qui s'inscrit dans le courant d'une longue tradition de légitimation du capitalisme des États-Unis et dont la locution serait apparue dans la langue française seulement dans les années 1990 (Capron & Quairel, 2016).

Toutefois, premier constat, le concept veut bien dire quelque chose, mais pas toujours la même chose pour tout le monde (Votaw & Sethi, 1973). En effet, son caractère multidimensionnel répond à une diversité de définitions souvent contradictoires qui peuvent être utilisées pour servir différents groupes d'intérêts ou écoles de pensée. Cette polyphonie a certes pour conséquences positives d'alimenter en intensité le débat, mais aussi de rendre plus difficile l'opérationnalisation du concept, d'ajouter également de la confusion (Van Marrewijk, 2003) dans la contestation (Gond & Igalens, 2013). Voilà pourquoi, la RSE a été définie comme un concept par « essence contestée » (Gallie, 1955), c'est-à-dire

---

1 Comme le souligne Pasquero (2013, p.82) : « Hammourabi régna sur Babylone de 1795 à 1750 avant notre ère. C'est lui qui donna sa grandeur à cette ville cosmopolite aujourd'hui reconnue comme la première métropole de l'histoire humaine. Il rassembla un code de lois, et le fit graver sur une pierre qu'il exposa au cœur de la ville. Cette pierre fut retrouvée en 1901. C'est le plus ancien code complet connu, bien que l'on sache qu'il s'inspira de textes plus anciens. Parmi ses 282 articles, un grand nombre concerne ce que l'on appellerait aujourd'hui le droit commercial, c'est-à-dire les droits et (surtout) les devoirs des différentes « parties prenantes » économiques de l'époque. En dehors de son aspect anecdotique, la référence au code d'Hammourabi invite à plusieurs réflexions concernant la nécessité pour une société complexe de se donner des règles communes de bon comportement économique. Pour les défenseurs de la RSE, elle représente un argument imparable pour asseoir la légitimité du concept sur la permanence historique du souci de définir le rôle et les responsabilités des acteurs de la vie économique depuis la nuit des temps. La RSE ne serait alors que la transposition au monde du capitalisme libéral de ce que le code d'Hammourabi était pour le monde du despotisme antique ».

un concept continuellement sujet à controverse dont les contours sont plutôt flous et à partir duquel il y a finalement consensus sur l'impossibilité de s'entendre sur une définition exacte (Ghadiri, Gond, & Brès, 2015; Gond & Moon, 2011).

Pour certains, l'entreprise possède une responsabilité sans que ne soit précisé ni la portée, ni le champ, ni la nature, ni le degré au sein d'un social « incertain » (Zorgbide, 2006, p. 3). Pour d'autres, c'est une responsabilité légale dans un mode causal. Pour d'autres encore, c'est un comportement éthique parfois synonyme de « charitable », quand ce n'est pas entendu comme le devoir d'un fiduciaire (Garriga & Melé, 2004) appliquant une certaine forme d'autorégulation privée basée sur des normes locales, nationales, internationales et interrogeant la nécessité d'aller au-delà de la conformité (Sheehy, 2015).

### 1.1 La RSE comme construction sociale

Une recherche contenant la locution '*corporate social responsibility*' effectuée le 14 septembre 2020 sur le site de la base de données *AB Inform* a donné 18 743 ouvrages scientifiques référencés comme résultat ce qui témoigne de l'intérêt porté à cette thématique par le milieu académique. Conscient de l'état de confusion qui règne sur la signification de ce à quoi réfère la responsabilité sociale de l'entreprise. Le chercheur scandinave Dahlsrud (2008) a analysé le contenu de 37 définitions de la RSE existantes à partir de cinq dimensions que sa recherche lui a permis d'identifier (environnementale, sociale, économique, parties prenantes, aspect volontaire).

Dimensions	La définition selon le codage référant à la dimension	Exemples de phrases
<b>Environnementale</b>	L'environnement naturel ou écologique	'un environnement plus propre' ' <i>Stewardship</i> environnemental' 'préoccupations environnementales dans les opérations commerciales'
<b>Sociale</b>	La relation entre les affaires et la société	'contribuer à une meilleure société' 'considérer l'ensemble des impacts sur les communautés'
<b>Économique</b>	Les aspects socio-économiques et financiers, incluant la description de la RSE en termes d'opérations commerciales	'contribuer au développement économique' 'préserver la profitabilité' 'opérations commerciales'
<b>Parties prenantes</b>	Parties prenantes	'interaction avec leurs parties prenantes' 'comment les organisations interagissent avec leurs employés, fournisseurs, clients et communautés' 'consulter les parties prenantes de l'entreprise'
<b>Volontariat</b>	Actions non prescrites par la loi	'basées sur des valeurs éthiques' 'au-delà des obligations légales' 'volontaires'

Source : traduction libre de Dahlsrud (2008)

Il conclut que la confusion ne réside pas tant autour de savoir comment la RSE est définie, mais plutôt comment la RSE est « socialement construite » (Berger & Luckmann, [1966] 1991) dans son



contexte spécifique et interprété selon les différences culturelles des pays, des organisations et leurs acteurs (Capron & Quairel, 2016). Dans cette perspective constructiviste, la RSE est « **le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux** » (Gond & Igalens, 2016, p. 57). Ainsi, c'est par les interactions entre les acteurs de l'organisation et leurs parties prenantes que se construit le sens de savoir ce qui est responsable ou irresponsable et que sont aussi imaginées les pratiques innovantes à même de se développer et de se diffuser (Turcotte, 2013).

## 1.2 ISO 26 000 ou l'extension du domaine de la RSE et de sa normalisation : la RSO

Ceci étant dit, la Commission Européenne propose de définir la RSE en tenant compte des quatre dimensions sur les cinq identifiées par Dahlsrud comme « **un concept selon lequel les entreprises intègrent sur une base volontaire des préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations commerciales** » (2005). La publication d'ISO 26 000, la norme référence en la matière adoptée en 2010 élabore une définition plus aboutie. Celle-ci intègre cette fois les cinq dimensions et se pose comme une véritable pierre angulaire pour les praticiens de la RSE. On assiste à un changement de terminologie passant de la « responsabilité sociale des organisations » (RSE) vers « responsabilité sociétale des organisations » (RSO) qui est loin d'être anodin. En effet, la norme définit le concept comme :

**« La maîtrise de l'organisation des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »** (International Organization for Standardization, 2010).

Avec l'intégration d'ISO 26 000, à la fois comme outil de gestion et projet de régulation visant l'appropriation par le management de la relation organisation-société-environnement (Jacquemot, 2017), nous passons donc du concept de RSE vers celui de responsabilité sociétale des organisations (RSO) soit une extension du domaine de la RSE par « la normalisation des comportements extrafinanciers » (Gond, 2014, p.11). Pourquoi ce changement? D'abord, le «social» a en France un sens plus restreint soit celui des relations employeurs/employés et lors de la traduction de la norme, on lui a préféré l'adjectif «sociétal» considéré plus inclusif (Turcotte, 2013) surtout lorsqu'il s'agit d'aborder la participation des parties prenantes. De plus, dans un esprit de clarification le mot « entreprise » a été remplacé par « organisation » pour faire référence aux responsabilités qui ne concernent pas seulement les entreprises privées, mais bien l'ensemble du spectre des organisations, comme les organisations à but non lucratif, organisations gouvernementales, ONG, coopératives, fondations, fonds, bref toute forme

organisationnelle (ibid.). Plus fondamentalement, comme le précise Gond (2014), cette modification s’est traduite au sein des institutions et des organisations par une adhésion plus soutenue du discours de la RSE, l’établissement de nouveaux segments sur les « marchés de la vertu » (Vogel, 2008) comme l’ISR, la consultation, l’audit, la notation, la certification-labélisation, sans oublier la constitution d’un important ensemble de normes et standards (par exemple au Québec : BNQ 21 000) dont l’adoption volontaire est devenue l’élément central dans la régulation de la RSO. Toutefois, l’expression RSE continue d’être utilisée et avec plusieurs variantes comme « responsabilité sociale des organisations » ou même « responsabilité sociétale des entreprises ».

## 2. Notions clés – Types de théorie

À partir du modèle de cartographie de la RSE réalisé par Garriga et Melé (2004), bonifié par les travaux plus récents de Pasquéro et Chanlat (2016), voici ci-dessous un cadre permettant par une classification simple de dresser le portrait des théories spécifiques au domaine selon cinq catégories : éthique, instrumentale, politique, intégrative et régulatrice en lien avec les 15 notions clés identifiées et leurs principaux auteurs.

Type de théorie	Notion clé	Description	Références
<b>Théories éthiques</b> (accent mis sur le bien pour créer une société juste et bonne)	Responsabilité sociale ou éthique des affaires ( <i>social responsibility or business ethics</i> )	“Obligation pour les hommes d’affaires de réaliser des politiques, prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société”	Bowen (1953)
	Théorie normative des parties prenantes ( <i>Stakeholder normative theory</i> )	Obligations fiduciaires envers les parties prenantes et non uniquement les actionnaires de l’entreprise dont l’application nécessite la référence à certaines théories morales (kantienne, utilitarisme, théories de la justice, etc.)	Freeman (1984, 1994), Donaldson & Preston (1995)
	Droits universels ( <i>Universal rights</i> )	Cadre basé sur les droits de l’homme, les droits du travail et le respect de l’environnement	Les principes globaux de Sullivan (1999), Pacte mondial de l’ONU (1999)
	Développement durable ( <i>Sustainable development</i> )	‘Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs’	Commission mondiale sur l’environnement et le développement, Rapport Brundtland (1987) & Sommet de Rio (1992)
	Bien commun ( <i>Common good</i> )	Orientation de l’entreprise envers le bien commun de la société	Alford & Naughton (2002), Melé (2002)
<b>Théories instrumentales</b> (accent sur l’atteinte d’objectifs économiques par des activités sociales)	Maximisation de la valeur actionnariale ( <i>Maximization of shareholder value</i> )	Maximisation de la valeur sur le long terme. “L’entreprise a pour seule responsabilité d’accroître son profit” ( <i>Business of business is business</i> )	Friedman (1970)
	Stratégies pour des avantages compétitifs ( <i>Strategies for competitive advantages</i> )	Stratégies basées sur la vision des ressources naturelles de l’entreprise et ses capacités dynamiques Stratégies pour la pyramide économique inversée Stratégies de création de valeurs partagées guide l’engagement RSE	Hart (1995) Pralhad & Hammond (2002) Porter & Kramer (2006, 2011)
	Marketing lié à la cause ( <i>Cause-related marketing</i> )	Activités reconnues comme socialement altruistes utilisées comme instrument de marketing	Murray & Montanary (1986)

Type de théorie	Notion clé	Description	Références
<b>Théories politiques</b> (accent sur l'usage responsable du pouvoir d'affaire dans l'arène politique)	Constitutionnalisme corporatif ( <i>Corporate constitutionalism</i> )	Les responsabilités sociales des entreprises augmentent proportionnellement au niveau de pouvoir qu'elles détiennent	Davis (1960, 1967)
	Théorie intégrative du contrat social ( <i>Integrative Social Contract Theory</i> )	Suppose qu'il existe un contrat social entre l'entreprise et la société	Donaldson & Dunfee (1994, 1999)
	Citoyenneté d'entreprise ( <i>Corporate or Business citizenship</i> )	L'entreprise est appréhendée comme une entité citoyenne avec des engagements dans la communauté	Wood & Lodgson (2002), Matten et Crane (2005)
<b>Théories intégratives</b> (accent sur l'intégration de la demande sociale)	Gestion des problèmes ( <i>Issue management</i> )	Réponse par des processus managériaux aux problèmes sociaux et politiques sur lesquels ils peuvent avoir un impact significatif	Sethi (1975), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick & Mahon (1994)
	Responsabilité publique ( <i>Public responsibility</i> )	Loi et processus de politique publique servent de référentiels à la performance sociale	Preston & Prost (1975, 1981)
	Gestion des parties prenantes ( <i>Stakeholder management</i> )	Cherche à équilibrer les intérêts des parties prenantes de l'entreprise	Mitchell et al. (1997), Agle & Mitchell (1999)
	Performance sociale de l'entreprise ( <i>Corporate social performance</i> )	Recherche la légitimité sociale et les processus qui puissent répondre de façon appropriée aux enjeux sociaux	Caroll (1979), Wartick & Cochran (1985), Swanson (1995)
<b>Théorie régulatrice</b> (accent mis sur les nouvelles régulations économiques)	Régulations hybrides ( <i>Hybrid regulations</i> )	Capitalisme régulateur (marchandisation des formes de régulation), infrastructure internationale/nationale/locale de gouvernance construite par une pluralité d'acteurs autour de normes volontaires ('droit mou') et lois étatiques obligatoires et coercitives ('droit dur').	Levi-Faur (2005), Djelic & Sahlin-Andersson (2006), Waddock, (2008), ISO 26000 (2010), Schreier & Palazzo (2011)

Source : Tableau inspiré de Garriga et Melé (2004) et de Pasquéro et Chanlat (2016)

### 3. Motivations, modèle d'engagement RSE et catégories de responsabilité

Pourquoi les entreprises s'engagent-elles dans la RSE? En 2006, Porter et Kramer ont identifié quatre éléments de motivation pour lesquelles les entreprises s'engagent dans la RSE: **(1) obligation morale**, **(2) soutenabilité-durabilité**, **(3) permis social d'opérer** **(4) réputation**. L'obligation morale renvoie aux convictions profondes des entreprises qu'il est de leur devoir d'être de bons citoyens vertueux (« *faire le bien* »). La durabilité fait référence au concept de développement durable, il s'agit de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Le permis social d'opération signifie que les entreprises ont besoin d'une autorisation tacite ou explicite de leurs parties prenantes afin de pouvoir être acceptées et exercer légitimement leurs activités commerciales. Enfin, le dernier motif d'engagement est celui de la réputation censée « améliorer l'image de l'entreprise, renforcer sa marque, raviver le moral, et augmenter la valeur de ses actions » (Porter & Kramer, 2006, p. 81).

Comment les entreprises s'engagent dans la RSE? Les organisations ont également différentes façons d'exprimer leur engagement en faveur de la RSE. C'est la raison pour laquelle Kotler et Lee (2005) ont créé une typologie des principales activités RSE auxquelles les entreprises prennent part. Ainsi, les entreprises ont la possibilité de s'engager dans six activités de RSE différentes: **(1) provoquer des**

**promotions, (2) marketing lié à la cause, (3) marketing social d'entreprise, (4) philanthropie d'entreprise, (5) implication communautaire et (6) pratiques commerciales socialement responsables.** Il convient de noter que dans cette perspective, la philanthropie est considérée par les auteurs comme la forme ancestrale de toutes les initiatives de RSE (Kotler & Lee, 2005, p. 29). Alors que dans d'autres perspectives, la philanthropie n'est pas du tout identifiée comme une initiative de RSE, mais comme une activité « potentielle » se situant à l'extérieur de la frontière des opérations commerciales de l'organisation.

Jean-Pascal Gond (2001) et Ivan Tchotourian (2019) reprennent la pyramide d'Archie Carroll (1979), la synthèse de ces versions permet de présenter une typologie des quatre différentes catégories de responsabilités que l'on retrouve au sein des entreprises à savoir : **économique, légale, éthique et discrétionnaire.** Notons que dans ce cadre la philanthropie est incluse et considérée comme une responsabilité discrétionnaire.

<b>Responsabilité discrétionnaire (philanthropique)</b>	Elle renvoie à la responsabilité pour laquelle la société n'émet pas de message clair, laquelle est alors laissée à la libre appréciation des individus (ex. activités philanthropiques).
<b>Responsabilité éthique</b>	Il s'agit de la responsabilité que les membres de la société s'attendent à voir assumer par les entreprises bien qu'elles ne soient pas codifiées par les lois (ex. normes sociales).
<b>Responsabilité légale</b>	Elle correspond à la nécessité pour les entreprises d'obéir et de se soumettre aux lois en vigueur dans la société.
<b>Responsabilité économique</b>	Elle recouvre les rôles « classiques » de l'entreprise dans la vie économique; la capacité à produire les biens et les services que souhaite la société dans des conditions de profitabilité. Lorsqu'il s'agit d'organisation sans but lucratif, on parle alors de conditions de profitabilité sociale et pour les organisations coopératives de conditions de viabilité économique avec redistribution équitable des surplus.

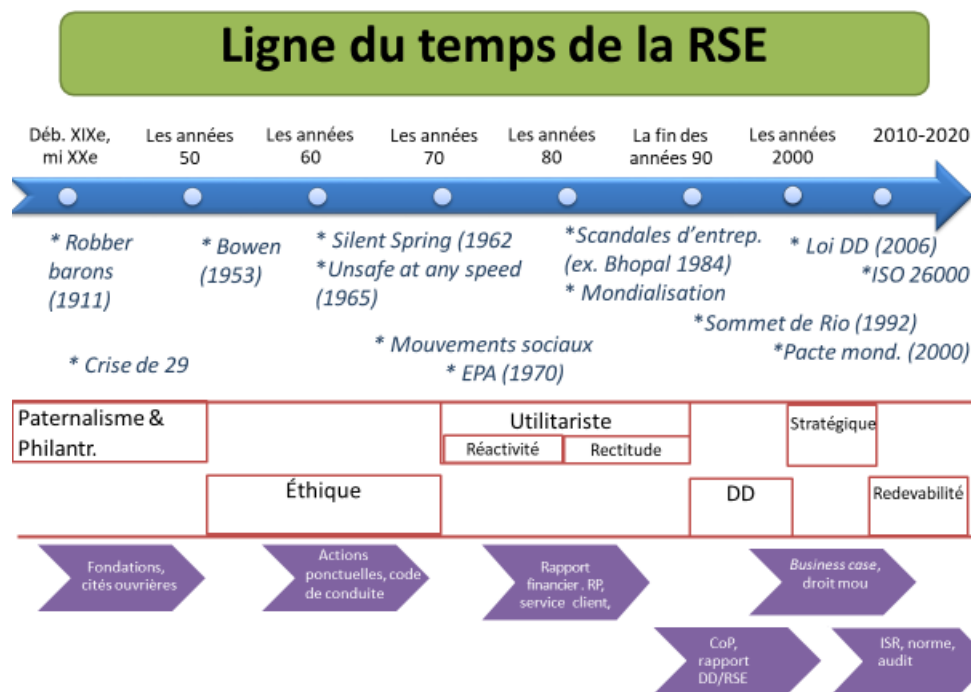
Source : Tableau inspiré des travaux de Gond (2001) et Tchotourian (2019)

#### 4. Trame sociohistorique de la RSE

Comme nous l'avons vu précédemment, le mouvement de la RSE ne date pas d'hier. Sa conception moderne académique a pris naissance aux États-Unis et a fait l'enjeu de débats théoriques soutenus dans les années 50 pour par la suite se diffuser géographiquement à travers le monde jusqu'au Québec. Une synthèse des écrits nous a permis de retracer l'évolution historique de la RSE à partir de phénomènes culturels et organisationnels inextricablement reliés à des dynamiques socio-économiques et environnementales qui ont participé et continuent de participer à la construction sociale de cette réalité.

À toutes fins utiles, une période incubatrice et cinq tournants ont été identifiés soit : la période incubatrice pré-RSE (avant 1950), 1. le tournant éthique (1950-1970), 2. le tournant utilitariste (1970-1990), 3. le tournant développement durable (90-2000), 4. le tournant stratégique (2000-2010) et 5. le tournant de la redevabilité (2010-aujourd'hui).

Le mot « tournant » provient de la littérature des théories des organisations et a été préféré pour bien mettre en évidence l'idée que la RSE est prise au sein des organisations dans un mouvement permanent, « composée d'entités hétérogènes et interdépendantes, définie et redéfinie sans cesse dans les pratiques quotidiennes » (de Vaujany, Hussenot, & Chanlat, 2016). Il ne faut donc pas forcément imaginer une progression linéaire du concept, car si certaines caractéristiques sont dominantes et temporairement stabilisées à certains tournants de l'histoire, elles ne disparaissent pas pour autant et sont souvent réagencées sous d'autres formes dans d'autres « tournants » de l'histoire. C'est pourquoi il y a encore dans le tournant actuel de la « redevabilité », des éléments du tournant éthique initial. L'histoire nous amène justement à nous interroger sur la compréhension de la continuité des éléments passés dans le présent, mais aussi, et surtout de leurs variations afin de mieux cerner la teneur des enjeux et des pratiques actuels. Une ligne du temps est présentée ci-dessous afin de visualiser les périodes, les événements marquants, les tournants et les outils utilisés par les organisations.



#### 4.1 Période incubatrice pré-RSE des régimes de marché : paternalisme, philanthropie corporative – L'avant 1950

Même s'il y a un certain consensus pour dire que la RSE est officiellement formalisée pendant les années 50 dans le milieu universitaire américain (Gond & Igalens, 2016), il n'en demeure pas moins qu'il est utile de considérer les quelques développements antérieurs qui précèdent cette époque pour apporter des éléments de contexte plutôt qu'un contenu détaillé. La révolution industrielle est la trame de fond qui provoque la transformation profonde de la société par le développement du régime de marché

capitaliste, des technologies de production et des moyens de communication. Pendant la période de réforme sociale appelée *Progressive Era* (1880-1920), l'enjeu a été pour le gouvernement américain de discipliner le capitalisme industriel et son inclination à la concentration par l'instauration de lois anti-monopole (Pasquero, 2005). En ces temps, des fortunes colossales se constituent (Vanderbilt, Rockefeller, Carnegie, J.P Morgan, etc.) creusant le fossé des inégalités et amenant la critique sociale par le biais de journalistes d'enquête (*muckrackers*) à épinglez ces célèbres capitaines d'industrie comme des « barons voleurs » ou *robber barons* (Josephson, 1934). Le sacro-saint libre marché, principe clé des échanges commerciaux est après une lutte intense assujettie légalement à des obligations de préservation de la concurrence et de loyauté en affaires. Cette situation conduit les grandes entreprises à devoir davantage se soucier des effets de leurs stratégies de croissance sur le marché, ainsi que sur la société. Le bien public est dans cette perspective « conçu comme la protection des consommateurs contre les prix abusifs » (Pasquero, 2013, p. 88), eux-mêmes provoqués par les monopoles. Ce positionnement antitrust (voir Sherman Antitrust Act de 1890) sera d'ailleurs persistant à travers toute l'histoire institutionnelle des États-Unis jusqu'à aujourd'hui considérant la situation que pose encore les géants technologiques GAFAM (Google, Facebook, Amazon, Apple, Microsoft).

### **Philanthropie et paternalisme industriel**

L'émergence du travail en usine amène également une forte demande en main-d'œuvre qui force les dirigeants à davantage s'intéresser à leurs employés salariés quant à savoir comment diminuer leur taux de roulement et les rendre plus productifs tout en conservant la « paix industrielle ». La condition ouvrière est particulièrement rude, les accidents sont légion, le travail des femmes et des enfants pénibles. Des conflits éclatent et le mouvement syndical prend de l'ampleur. Une doctrine de philanthropie corporative de tradition religieuse protestante se pose alors comme une forme embryonnaire de RSE et va progressivement venir structurer le discours et les pratiques (Gond & Igalens, 2013). L'entreprise *Pullman Palace, Car Company* ou le *National Cash Register* fondé par John H. Patterson sont des exemples de 'Company Town' dont les infrastructures communautaires (centre de loisirs, école, cantine, hôpital, bibliothèque, piscine, église, etc.) sont à l'usage des employés et illustrent très bien le paternalisme industriel de cette période, même si cela n'affecte selon les chiffres que seulement 3% de la population américaine (Wren, 2005).

### **Stewardship**

La philanthropie est ici entendue comme le « devoir de l'homme d'affaires qui a réussi et dont la prospérité ne se trouve justifiée, d'après l'idée protestante du *stewardship*, que si elle contribue aussi au bien-être de la communauté au sein de laquelle ses affaires ont pu prospérer; son mot d'ordre est *giving back* » (Gond & Igalens, 2013). Sur ce point, son personnage emblématique est le richissime



philanthrope *Andrew Carnegie*, incarnation même du rêve américain, de sa démesure et de pratiques peu scrupuleuses souvent associées. La publication d'une série d'essais autobiographiques liée aux « devoirs de l'homme de bien » donne naissance au mouvement de l'évangile de la richesse (*Gospel of Wealth*) empreint de darwinisme social. Il est alors « naturel » que les plus forts gagnent et que cette grâce divine leur soit d'abord profitable pour s'étendre ensuite à la communauté selon des principes de charité chrétienne. On retrouve l'idée des Pères de l'Église autour de la richesse vertueuse ou la « bonne richesse » laquelle est souvent associée à la métaphore du « ruissellement » ou d'eau fertilisante<sup>2</sup>.

### *Trusteeship*

Pendant les années 20, une autre notion d'origine religieuse '*trusteeship*' vient compléter la notion précédente de *stewardship* et enrichir le discours de la responsabilité en énonçant que « les personnes mandatées pour gérer le bien d'autrui se doivent d'exercer cette fonction comme s'il s'agissait de leur bien propre » (Gond & Igalens, 2013, p. 9). Cette formulation basée sur la confiance (*confidere* : avec foi) du contrôle de la propriété respectant la destination universelle des biens d'autrui attire l'engouement d'une nouvelle classe dirigeante gestionnaire (*manager*). On assiste alors à la formalisation des premiers codes de conduite assurant aux « managers » une certaine respectabilité sociale (ibid.). L'avènement des écoles de commerce (*business schools*) américaines participe à la professionnalisation de ce mouvement émergent du management qui assumera plus tard un rôle majeur dans la diffusion de la RSE. Cependant, la crise de 1929 porte un coup dur au prestige social ainsi qu'à la réputation des hauts dirigeants d'entreprise, le discours sur la responsabilité se fait dès lors plus discret.

## **4.2 Le tournant éthique : Années 50-70**

Jusque-là, la « responsabilité sociale » était cantonnée à une doctrine spécifique peu formalisée et réservée aux praticiens du milieu des affaires, donc sans réel développement ou débat à portée théorique. À partir de la fin de la Deuxième Guerre mondiale, le contexte est à la reconstruction, les valeurs de la société étatsunienne évoluent, des idéaux démocratiques sont davantage affirmés, le syndicalisme ouvrier prend de l'essor. Le capitalisme se transforme, la taille des entreprises augmente le phénomène des multinationales prend aussi de l'expansion (Capron & Quairel, 2016). En substance, les propriétaires du capital ne sont plus ceux qui gèrent les entreprises et la socialisation des managers dans les écoles de commerce les amène progressivement à avoir une écoute plus sensible vis-à-vis des attentes plus élevées en matière de responsabilité au sein de la population (Gond & Igalens, 2016).

L'introduction du concept de la RSE dans le milieu universitaire est attribuée à l'économiste keynésien

---

2 « Un puits, si l'on n'en tire rien, est facilement tari par l'inactivité et la dégradation du site; mais si l'on s'en sert, l'eau devient claire et agréable à boire. Ainsi, un tas de richesses accumulées comme du sable est beau si l'on s'en sert, et paraît inutile s'il est laissé inactif ». Ambroise de Milan, *De Nabuthæ*, XII, 52, IV<sup>e</sup> siècle.

Howard R. Bowen que Carroll (2006) qualifié de «père fondateur» de la RSE, après la publication en 1953 de son livre intitulé *Social Responsibilities of the Businessman* (notons l'absence du pendant féminin *businesswoman* et que la responsabilité est individuelle et pas encore celle de l'entreprise). Il s'adresse dans son ouvrage séminal aux dirigeants des plus grandes entreprises capitalistes des États-Unis considérées comme les plus problématiques. Bowen a le mérite d'être un des premiers à leur poser une question fondamentale qui a encore toute sa pertinence aujourd'hui : « quelles responsabilités envers la société les hommes d'affaires peuvent-ils raisonnablement s'attendre à assumer ? » (Bowen, [1953] 2013, p. xi). À cette question il divise sa réponse en trois parties : « **1) parce qu'ils ont été obligés de se sentir concernés; 2) parce qu'ils ont été persuadés d'être plus concernés; et 3) parce que du fait de la séparation entre propriété et contrôle dans la grande entreprise, les conditions ont été favorables au développement de cette préoccupation** », ce qui rejoint l'analyse précédente de la division entre les actionnaires et la nouvelle classe de gestionnaires-managers professionnels.

Il définit la responsabilité sociale comme « **l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser des politiques, prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre Société** » (Bowen, [1953] 2013, p.6). Nous comprenons que les décisions des entreprises devraient être en accord avec les valeurs communément admises dans une société donnée et que c'est la défaillance morale ou le défaut dans l'éthique personnelle des hommes d'affaires par rapport à leurs obligations qui portent selon lui atteinte à l'esprit américain d'entreprise (ibid.).

### **RSE : des fondements religieux et normatifs**

Suite aux investigations de Gond et Igalens (2016), il est utile de préciser que cet ouvrage et les préoccupations qu'ils soulèvent font partie d'un corpus de textes consacré « à l'application de la doctrine protestante à la vie des hommes d'affaires et aux problèmes économiques contemporains » (Gond et Igalens p. 16). Il s'agit d'un projet financé par la fondation Rockefeller et développé à l'initiative du Conseil fédéral des Églises (regroupement d'Églises protestantes et orthodoxes des États-Unis). Ce projet est destiné à faire contrepoids à la doctrine catholique en devenant l'équivalent protestant des enseignements liés à la vie économique produits en 1891 lors de l'encyclique du pape Léon XIII, *Rerum Novarum* (Capron et Quairel, 2016).

Comme quoi, la frontière entre universités et institutions religieuses n'est pas toujours aussi tranchée qu'on puisse bien l'imaginer et l'on peut reconnaître les notions bien ancrées de *stewardship* et de *trusteeship* qui ponctuent les chapitres du livre. Toutefois, les deux auteurs nous mettent en garde, un peu à la manière de Weber (1904), car même si l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme partagent bien des affinités électives, il n'en demeure pas moins qu'elle se distingue par au moins deux points

cruciaux : l'approche religieuse « n'apporte pas de soutien inconditionnel au système capitaliste et envisage la nécessité de développer des contres pouvoirs économiques afin d'équilibrer l'influence des dirigeants d'entreprise » (ibid).

### **Doctrines RSE : Le courant de l'éthique des affaires (*Business Ethics*) à la frontière entre théologie, économie et gestion**

L'éthique protestante entraîne dans son sillage la vision économique du keynésianisme stipulant que les marchés livrés à eux-mêmes ne mènent pas à une efficacité économique optimale et que l'intervention de l'État est par conséquent nécessaire. Les États-Unis sont confrontés à deux logiques, le tournant éthique de la RSE est donc marqué par l'opposition entre les partisans favorables à un état plus interventionniste et ceux empreints d'une doctrine économique capitaliste plus classique de type laisser faire.

Bowen suit des études postdoctorales à Cambridge où il devient un fervent adepte de Keynes en Angleterre. Après son recrutement à la tête du département d'économie de l'Université de l'Illinois, il se pose comme le principal instigateur du courant de l'éthique des affaires qui va lentement, mais sûrement se propager au sein du réseau académique pour déboucher sur la création d'un « marché de la vertu » au sein de l'industrie du service-conseil (Vogel, 2008). Ses travaux procurent simultanément une enquête fouillée relative au phénomène, une analyse critique sur le discours moral des gens d'affaires tout en proposant un plan vertueux d'action « volontaire » (audit social, code de conduite, respect des droits des travailleurs, etc.). Son intention est avant tout d'éviter les excès du capitalisme (laisser-faire du libre marché), mais aussi de contrer les excès du socialisme (planification gouvernementale) (Bowen, [1953] 2013).

En pleine guerre froide, la responsabilité sociale qu'il prône comme mode d'autorégulation des entreprises apparaît comme une « **troisième voie** » susceptible d'éviter à la fois les écueils d'une régulation étatique trop forte sur la démocratie, mais également les désastres sociaux successifs produits par le libre marché depuis la révolution industrielle. Toutefois, sa position est jugée subversive par ses détracteurs, il est victime d'un épisode de « Maccarthysme académique » et fait l'objet d'une véritable chasse aux sorcières en étant accusé d'être *antibusiness* et se verra même contraint à la démission (Gond et Igalens, 2016). Avec le temps, sa position se radicalise, il remettra par la suite en question l'aspect activité volontaire de la responsabilité des dirigeants, en étant quelque peu désabusé par le manque d'altruisme au sein des grandes entreprises et s'interrogeant avec scepticisme sur les échecs d'implantation des initiatives RSE « volontaires » non soumises au contrôle social de l'opinion publique appuyée par le pouvoir coercitif (*command & control*) des autorités gouvernementales (Pasquero, 2013).

Même si le tournant éthique avec cette volonté de faire le bien soit à l'origine du domaine de la RSE,

de la diffusion de la terminologie que nous connaissons actuellement et du débat qui perdure encore de nos jours. Force est de constater que son succès reste malgré tout mitigé. Son problème est que cette responsabilité n'est pas la panacée à la résolution de tous les problèmes sociaux des entreprises (Carroll, 2008) et que sa grande difficulté réside dans le manque d'opérationnalisation du concept qui est resté pour le commun des mortels à l'état théorique. Comment faire ? Jusqu'où va-t-on ? Où s'arrête ce qui suffit ? D'ailleurs, il rencontre rapidement une opposition soutenue de la part de la doxa néolibérale et un puissant courant théorique va désormais l'envisager sous un angle beaucoup plus utilitariste.

#### **4.3 Le tournant utilitariste : Années 70-90**

Pour répondre à la crise du modèle fordien, une conception minimaliste et utilitariste de la RSE se dessine États-Unis à partir des années 70. Elle se dégage de l'exigence morale envers la société et met l'accent sur l'exigence économique de performance de l'entreprise. Le mot d'ordre est la recherche de profit maximum dans le strict respect des lois en vigueur. Milton Friedman (1970), Prix Nobel d'Économie, partisan de la déréglementation et conseiller du Président Ronald Reagan aux É.-U. dans les années 1980, il est considéré comme l'un des plus ardents défenseurs de cette vision théorique instrumentale au cœur de l'idéologie néolibérale dominante. Son célèbre et court article publié sur le New York Times en 1970 : *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* donne une nouvelle impulsion à la RSE. L'économiste ancre son argumentation dans la perspective économique de la théorie de l'agence ou des mandats qui lie le gestionnaire (agent) à ses actionnaires. Dans un premier temps, Friedman postule que dans cette relation contractuelle la responsabilité est uniquement individuelle et la responsabilité sociale ne peut-être que celle de l'agent ou du principal. Dans un second temps, il considère les actions RSE profitables comme une désignation hypocrite de la recherche de profit. Dans un troisième temps, il ne tient pas compte de la possibilité que les actionnaires puissent pour des raisons personnelles utiliser leurs revenus à des fins sociales à travers les entreprises qui leur appartiennent.

À partir de cette hypothèse, l'économiste fait alors la démonstration que le déboursé par un gestionnaire des capitaux de l'entreprise dans des programmes RSE viendrait à l'encontre de ses devoirs fiduciaires envers les actionnaires (diminution du profit) ou reviendrait à refiler la facture du coût des actions sociales et environnementales aux employés ou pire aux consommateurs. Quoiqu'il en soit dans cette optique-là, le gestionnaire ne peut se substituer aux prérogatives du gouvernement puisque ses actions reviendraient à imposer une forme de taxation à certains agents économiques pour gérer un problème social ou environnemental qui n'est pas de son ressort.

#### **Quelle légitimité pour les gens d'affaires dans l'administration du bien commun ?**

Friedman pose alors une question fondamentale dont les répercussions se font encore ressentir

aujourd'hui. Elle consiste à savoir quelles sont la capacité et la légitimité d'un gestionnaire dans la définition des problèmes sociaux/environnementaux, leur hiérarchisation et leur résolution au sein des entreprises? Sa réponse tient en trois points : **1. Les gens d'affaires n'ont pas les compétences requises pour gérer le service public. 2. Ils ne sont pas élus démocratiquement et ne bénéficient donc pas d'une légitimité politique nécessaire à l'administration du bien commun. 3. La RSE telle que définit par le courant de l'éthique des affaires est une doctrine fondamentalement subversive constituant même une menace à la démocratie et à la société américaine.** Friedman conseille aux gestionnaires sensibles à la cause environnementale de voter pour élire un gouvernement qui pourra légiférer en ce sens. Enfin, il conclut en donnant une définition : « **il n'existe qu'une seule responsabilité sociale des entreprises, celle d'utiliser ses ressources et de s'engager dans des activités qui vont accroître ses profits dans le respect des règles du jeu, à savoir une compétition libre et ouverte, sans tromperie, ni fraude** » (Friedman, 1970, p. 223). Cette vague utilitariste ne permet pas aux grandes entreprises d'être vraiment proactives en termes de RSE, elles évoluent donc surtout en mode « réactivité » répondant seulement lorsque les scandales causés par un développement économique débridé éclatent dans la presse. De plus, circonscrire la responsabilité de l'entreprise à une simple conformité aux lois pousse celles-ci à afficher une rectitude très souvent de façade.

### **Débats doctrinaux, réactivité des grandes entreprises (années 70-80) et rectitude « affichée » des grandes entreprises (années 80-90)**

Ce nouveau tournant dont Friedman représente la figure de proue emblématique donne lieu à une abondante littérature managériale et académique portant sur la démonstration de compatibilité ou d'incompatibilité entre le profit et l'adoption de comportements plus ou moins socialement responsables. Tout une gamme de travaux scientifiques va prendre position dans ce continuum comme la théorie vue précédemment de la maximisation de la valeur actionnariale à l'extrémité du spectre (Friedman, 1970) en passant par la gestion des problèmes sociaux/*social issue management* (Sethi, 1975) ou bien encore la responsabilité publique (Preston & Post, 1975). *L'Academy of Management* principale société savante crée la section *Social Issue in Management* ce qui accrédite désormais le domaine au sein de la profession (Pasquero, 2013).

Un espace d'échange de travaux scientifiques se constitue conjointement avec le milieu des affaires (association, industrie du service-conseil) qui participe à son niveau par la parution de publications qui alimentent la réflexion et le débat. Soulignons les *Principes de Sullivan* lancés en 1977 du nom d'un pasteur afro-américain membre du conseil d'administration de *General Motors* et qui constitue un code de conduite destiné entreprises étrangères établies en Afrique du Sud. C'est dans un contexte bouillonnant de lutte pour les droits civiques, de lutte antiapartheid, de montée du féminisme, de prise de conscience écologique, de revendication des droits des consommateurs. Donc, par l'intermédiaire

d'une première vague de mouvements sociaux contestataires que le gouvernement procède à la création de nouvelles institutions légales qui existent encore aujourd'hui : *Environmental Protection Agency (EPA)*, *Consumer Product Safety Commission (CSPC)*, *Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)* et *Occupational Health & Safety Administration (OHSA)* afin de répondre aux enjeux sociaux soulevés par les mouvements contestataires exerçant ainsi une forme de régulation sociale.

Quelques grandes entreprises vont être contraintes et devoir faire preuve de réactivité afin de limiter un peu mieux leurs nuisances. Pour certaines, c'est par l'entremise de cellules de gestion des problèmes sociaux (*social issue management*) qu'elles vont mettre en œuvre des processus managériaux pour tenter de résoudre les enjeux sociaux et politiques auxquels elles se trouvent confrontées (Vogel, 1986). Plusieurs de ces organisations vont avoir recours à des audits sociaux, à la création de services clients, services de relations publiques (Abt, 1977) et même de service de la qualité (suite à l'activisme actionnarial de Ralph Nader en faveur des consommateurs : *Unsafe at any speed*). Dans les années 80, certaines vont même vouloir afficher une plus grande rectitude en créant une nouvelle fonction : chef d'éthique (*Chief Ethics Officer*) et même une association professionnelle pour les encadrer.

### **Prolifération des écrits – apparition de l'aspect stratégique et de la performance sociale**

Dans les années 80, il se publie moins de recherche proprement dite sur la RSE (Carroll, 2008). Il y a plutôt dans le milieu académique une forte appétence pour le peaufinage ou l'élaboration de définitions nouvelles de la RSE (Carroll, 2008). On assiste donc à un éclatement d'écrits sur des concepts alternatifs ou complémentaires visant une meilleure opérationnalisation du concept pour pouvoir outiller les entreprises à aller au-delà de la conformité, être moins réactives et éviter de se réfugier sous un voile de rectitude. Mentionnons la « responsabilité sociale des entreprises » (*responsiveness*), la « gestion des problèmes sociaux », la « performance sociale des entreprises » et la « théorie gestion des parties prenantes ». Un moyen d'aller au-delà de la RSE minimaliste réside en l'acceptation plus marquée pendant cette période à l'idée de « performance sociale des entreprises » proposée d'abord par Carroll (1979) puis reprise par Wartick and Cochran (1985) afin d'en faire un modèle intégré de performance sociale. Les deux auteurs vont habilement reprendre trois cadres conceptuels pour en former un seul, la responsabilité sociale des entreprises recoupe les principes éthiques d'action – la responsabilité sociale des entreprises désigne les processus – la gestion des problèmes sociaux définit les politiques. Ce modèle intégré remporte un certain succès et alimente la réflexion sur l'extension conceptuelle de la performance sociale des entreprises quant à sa complexité, sa multidimensionnalité et ses difficultés de mesure. En effet, les résultats des politiques sociales entreprises par l'organisation sont plus aisément « mesurables », par contre les principes éthiques sur lesquels s'appuient les démarches de l'organisation et ses processus, ainsi que ses modes de gestion sont plus difficiles évaluer (Wood, 1991). C'est pourquoi la théorie des parties prenantes va se révéler être une opportunité de révision en vue d'une remodelisation pour mieux



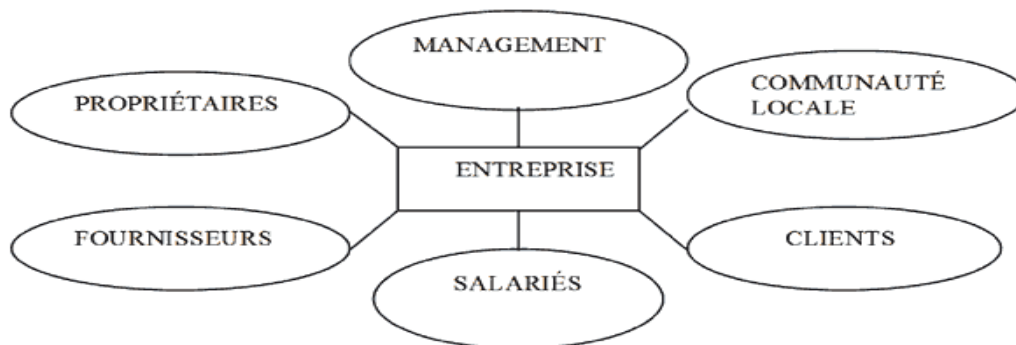
comprendre la nature des relations dans l'interface entreprise-société.

### **Thématique alternative marquante : la théorie des parties prenantes**

La publication du livre inaugural de Freeman (1984) portant sur la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*) est identifiée au départ comme un apport à l'analyse stratégique en management pour faciliter la compréhension des relations entre l'entreprise et son environnement (voir tableau ci-dessous). Cependant, il faudra attendre bon nombre d'années avant que cette théorie ne soit reprise dans le domaine de la RSE avec le succès que nous lui connaissons. Il s'agit à la base d'un jeu de mots pour mettre en rapport le *Stockholder* (désignant le porteur d'actions ou l'actionnaire) avec le néologisme *Stakeholder* afin de préciser que d'autres parties ont aussi un intérêt ou un besoin de partage des enjeux (*Stake*) dans l'entreprise et doivent être considérées à ce titre non comme des choses abstraites, mais comme des parties prenantes avec qui il est possible de négocier. C'est un pied de nez à la théorie restrictive de l'agence de Friedman qui vient au contraire « **légitimer les intérêts des partenaires non actionnaires de l'entreprise et de dépasser la vision actionnariale de la firme en reconnaissant à chacune des parties prenantes le droit d'être traité comme une fin en soi et non comme un moyen** » (Mullenbach, 2007).

La définition de ces parties prenantes est laissée plutôt large par Freeman « **individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels** » (1984). Freeman propose un modèle de gouvernance alternatif négocié qui vise l'intégration de l'ensemble des parties prenantes où il s'agit pour celles-ci de trouver leur intérêt à collaborer avec l'entreprise à travers une démarche participative. Le cadre théorique, les typologies, les cartographies des parties prenantes posent les bases à la construction d'une multitude d'outils de management à la fois stratégique et éthique (utilitariste) qui vont à partir des années 2000 grandement contribuer à la gestion de la performance RSE au Québec.

**Tableau du modèle de l'entreprise en termes de parties prenantes de Freeman (1984)**



Source : adaptation française du modèle simplifié de Freeman (1984)

Néanmoins selon Carroll (2008), le concept de responsabilité sociale des entreprises se traduit pendant cette période par plus de paroles au sein du milieu académique que d'actions sur le terrain par le milieu des affaires. Ainsi, les initiatives sont encore marginales, elles prennent souvent la forme de codes de conduite et restent souvent très localisées. Les entreprises affichent une RSE plutôt réactive avec un vernis de rectitude, ce n'est généralement pas une préoccupation permanente et encore moins une priorité. La parution du rapport *Brundland* « Notre avenir à tous » en 1987 et l'introduction du concept de *sustainable développement* ou « développement soutenable », puis « développement durable »<sup>3</sup> (DD) en français lui donne une nouvelle impulsion dont la jonction des deux notions est à l'origine de son apparition au Québec. La crise écologique du dépassement des limites biophysiques de la terre causée par le développement matériel exponentiel humain que dénonçait déjà le rapport *Meadow* du Club de Rome en 1972 est remise à l'agenda des nations afin de trouver des moyens d'y faire face et d'atténuer les effets évitant ainsi de mettre en péril les « besoins » des générations futures.

#### **4.4 Le tournant développement durable/reddition de comptes extrafinancière : Années 90-2000**

L'arrivée des années 90 annonce une accélération mondialiser des échanges, en conséquence, le nombre et le pouvoir des multinationales augmentent en même temps que les États nationaux éprouvent de grandes difficultés à réguler les acteurs économiques toujours plus globaux, toujours plus puissants et qui profitent des législations de complaisance dans les États d'économie en émergence où elles se sont implantées. De plus, l'évitement et l'évasion fiscale de certaines grandes entreprises et des hauts revenus, souvent accompagnés d'une baisse tendancielle du taux d'imposition des entreprises mettent les gouvernements en grande difficulté pour mener à bien leurs missions sociales. Les problèmes environnementaux et sociaux font de plus en plus la manchette et ils ont souvent une portée internationale (ex. la lutte contre les GES, la pollution, la pauvreté, le travail des enfants, etc.), des niveaux sur lesquels les États-nations qui si pris individuellement et isolément ont peu d'influence sur le cours des choses sans véritable esprit de coopération transnationale. Ces transformations viennent remettre en question la vision néolibérale de l'entreprise qui laissait aux gouvernements nationaux le soin de gérer et réguler les questions sociales et environnementales.

Les États sous mis sous pression, la réflexion évolue, il ne s'agit plus uniquement dans une visée utilitariste pour la firme de vouloir maximiser le profit de ses propriétaires/actionnaires, ni de satisfaire les besoins des parties prenantes locales, mais du « bien commun » qui doit être défini par les États, aussi bien au niveau national qu'au niveau international, et à partir d'accords reconnus par la communauté internationale. Dans ce contexte, la société civile et les organisations non gouvernementales (ex. Équiterre, Oxfam ou David Suzuki au Québec) vont être de plus en plus amenées à jouer un rôle

---

3 « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » qui réactive la logique du tournant éthique celle d'une solidarité intergénérationnelle.

de contre-pouvoir face aux éventuels mauvais comportements des entreprises, particulièrement sur la scène internationale.

### **Sommet de la Terre à Rio et consécration du développement durable (DD)**

La conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement ou sommet de la Terre se tient à Rio de Janeiro en 1992. C'est un événement marquant et charnière pour la RSE avec la signature du Québec de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement ainsi que le programme d'action pour le 21<sup>e</sup> siècle (*Agenda 21* en anglais). Sans oublier l'adoption de la Convention des Nations Unies sur la diversité biologique et la Convention-cadre sur les changements climatiques, avec tout une série d'engagements (décrets du Conseil des ministres, stratégies et plans d'action), bref un ensemble d'engagements qui vient consacrer au Québec le concept de développement durable (DD)<sup>4</sup> déjà énoncé dans le rapport *Brundtland* (1987).

Suite aux recommandations de Rio, est créé à Genève en 1995, le *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, ou Conseil mondial des affaires pour le développement durable, une coalition regroupant les 190 plus grandes entreprises au monde (dont Noranda et Nortel au Québec). Le Conseil composé de capitaines d'industrie mise beaucoup sur le concept « d'éco-efficience » (écologie industrielle, analyse du cycle de vie du produit) et signe un engagement commun de développement durable nécessitant de leur part une conciliation, mais sans hiérarchisation entre les trois piliers de la « croissance économique », de l'« équilibre écologique », et du « progrès social »<sup>5</sup>. Cela signifie concrètement pour la RSE que ces multinationales acceptent pour la première fois « en principe » certaines normes établies par la communauté internationale et la reddition de compte extrafinancière (*reporting*) que certains engagements peuvent impliquer : « faire rapport de ». À ce titre, mentionnons : la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948), les conventions de l'Organisation internationale du travail (1977) regroupant représentants des gouvernements, employeurs et travailleurs, en passant par les Principes directeurs de l'OCDE (1976) à l'égard des multinationales ou bien encore les conventions de protection de l'environnement et plus généralement les traités internationaux couvrant le domaine de la RSE/DD pour lesquels le Conseil participe activement aux processus de négociation (Capron & Quairel, 2016).

Par ailleurs, la coalition est partie prenante dans l'élaboration de plusieurs normes et standards non

---

4 En 1991, Ignacy Sachs propose une définition proche de ce qu'il nomme l'écodéveloppement : « développement endogène et dépendant de ses propres forces, soumis à la logique des besoins de la population entière, conscient de sa dimension écologique et recherchant une harmonie entre l'homme et la nature » et qui n'a pas été retenu en raison de son caractère jugé trop engagé.

5 Selon le site internet de Wikipedia. Consulté le 2 octobre 2020. URL : [https://fr.wikipedia.org/wiki/World\\_Business\\_Council\\_for\\_Sustainable\\_Development](https://fr.wikipedia.org/wiki/World_Business_Council_for_Sustainable_Development)..

contraignants comme le *Global Reporting Initiative* (1997) une directive de reddition de comptes ou encore le Pacte mondial (*Global Compact*, 15 signataires initiaux sur 38 sont membres du *WBCSD*) la plus importante initiative volontaire évoquée par Kofi Annan en 1999 lors du sommet de Davos et instaurée en 2000 sous l'égide de l'ONU et à l'attention de toutes les entreprises à travers le monde (revendique 12 000 entreprises signataires dans 160 pays). Celles-ci s'engagent à faire preuve d'un comportement socialement responsable et à progresser chaque année selon 10 Principes répartis sur 4 thématiques (droits de l'homme, normes internationales du travail, environnement, lutte à la corruption) en soumettant un rapport annuel appelé Communication sur le Progrès (*CoP*) qui explique les « progrès » qu'elles ont réalisés. On assiste à partir de ce moment-là à l'éclosion de rapports RSE/DD très souvent annexés aux rapports annuels financiers des grandes entreprises et présentés lors des assemblées générales annuelles des actionnaires (AGA).

### **Apparition au Québec de la RSE par le développement durable (DD)**

Après l'échec de deux initiatives lancées à Montréal au début des années 80<sup>6</sup>, c'est par l'intrusion du tournant de développement durable dans la sphère corporative appuyée par le gouvernement provincial que ce tournant va s'étendre concrètement à la pratique de reddition de comptes sur l'ensemble du territoire québécois. Le concept de RSE va à partir de ce moment-là être souvent associé dans le sens commun comme la contribution des entreprises au développement durable. Les premiers services de RSE au Québec sont initialement axés sur la gestion environnementale (Brès & Gond, 2014b). Dans les années 1990, bien que le gouvernement fédéral ait élaboré un cadre de protection de l'environnement « imposant à certaines entreprises de révéler leur taux d'émission de gaz à effet de serre » (Tchotourian, 2019), il n'en a pas moins négligé la dimension sociale du développement durable. Comme le souligne Brès et Gond (2014), c'est dans le contexte d'une rivalité entre l'approche fédérale de la RSE plus représentative du Canada anglais et l'approche provinciale plus « sociale-démocrate » du Québec que la promotion de l'aspect social de la durabilité et de la RSE a très rapidement été considérée comme une occasion de se différencier d'Ottawa.

---

6 Selon Pasquero (2013, p.94) : « Le cas du Québec est particulier. C'est au début des années 1980 que s'y amorça une réflexion en profondeur sur la RSE. En 1981, la Chambre de commerce de la province de Québec (une fédération regroupant toutes les chambres de commerce de la province) forma un comité sur la question. Ce comité, composé d'une douzaine de cadres supérieurs et de quelques universitaires, se réunit mensuellement pendant plus d'un an. Il publia en 1982 un document original sur les responsabilités sociales de l'entreprise, qui fut déposé à l'Assemblée générale annuelle de la Chambre. Le document identifiait 18 responsabilités envers huit catégories de « publics », et chaque prise de position était dûment justifiée par un raisonnement social et économique. Un questionnaire d'autoévaluation fut même produit et testé auprès de plusieurs grandes entreprises. Avec la crise économique qui s'ouvrait, et l'irrésistible poussée du néolibéralisme reaganien, ce travail remarquable devait toutefois vite tomber dans l'oubli. À la même époque, le Centre des jeunes dirigeants de Montréal avait lui aussi élaboré un Rapport socio-économique (RSE). Il s'agissait d'un document de type comptable, contenant une série d'indicateurs très détaillés qui couvraient toutes les fonctions de l'entreprise. Lui non plus ne survécut pas aux années 1980 ».

Le DD est alors un vocable accrocheur nouvellement conçu et perçu au Québec comme une opportunité de gagner en visibilité internationale. Pendant toute la décennie suivante, le gouvernement provincial encourage l'initiative du *World Business Council for Sustainable development (WBCSD)*, mais supporte également la création d'outils de RSE « vitrine » par des organisations à but non lucratif (OSBL) québécoises, contribuant ainsi à l'incubation d'une offre de services de conseil RSE misant sur la reddition de compte. La région Saguenay/Lac-Saint-Jean devient la Région Laboratoire du développement durable (RLDD) qui au début des années 2000 change de nom pour Centre québécois de développement durable (CQDD), le Réseau des femmes en environnement (RFE) qui va créer puis encadrer en 2008 le Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEER).

### **Les méandres des textures du droit : influence du droit mou sur le droit contraignant et vice-versa**

Nous entrons avec ce tournant de reddition de comptes dans « les méandres des textures du droit » (Diawara & Lavallée, 2014, p. 441), car même si la RSE ouvre un nouvel espace de normativité des entreprises, il s'agit plutôt d'outils de gouvernance qui prennent la forme de dispositifs d'incitation à l'autorégulation répondant à des normes (*soft law* ou droit mou) constituées de pratiques volontaires plutôt qu'à une réglementation traditionnelle contraignante à caractère obligatoire et pourvue de sanctions<sup>7</sup> (*hard law*, droit contraignant). Auparavant, les normes internationales qui s'adressaient aux entreprises restaient très techniques, concentrées sur des produits, des matériaux ou des processus particuliers. Elles étaient généralement développées par des experts venant des grandes entreprises industrielles (Brunsson & Jacobsson, 2000).

Mais au cours des années 90, les besoins en matière de certification pour les entreprises évoluent, celui de la RSE fait donc l'objet d'un important travail de labellisation qui favorise la reddition de comptes. Les enjeux de normalisation commencent à devenir des enjeux sociétaux et non plus simplement techniques, mais nombre d'entreprises continuent de les percevoir négativement comme des nuisances associées à une dépense. Il faut attendre la fin des années 90 et le début des années 2000 avec les orientations stratégiques gouvernementales de 1999-2002 qui laissent au Secrétariat du Comité des priorités du gouvernement du Québec le soin d'énoncer que l'un de ses principaux axes d'intervention vise désormais à « Assurer un développement durable » au Québec pour que l'on puisse observer un nouveau déplacement rhétorique du cadrage politique. En effet, le discours de la RSE tourne désormais autour d'une vision et une mouvance plus « stratégiques ». Désormais, elle doit être considérée comme un facteur de compétitivité, « faire de la RSE » doit maintenant répondre à une forme « d'investissement

---

<sup>7</sup> La décision la plus importante en matière de RSE (*hard law*) au Canada provient de la Cour suprême avec l'affaire *Magasins à rayons Peoples inc. (Syndic de) c. Wise*, rendue en 2004 qui affirme que l'intérêt supérieur de l'entreprise n'équivaut pas à celui des seuls actionnaires. Il appartient donc aux membres des conseils d'administration (CA) de définir ce qui constitue l'intérêt supérieur de l'entreprise, une jurisprudence (*stare decisis*) à forte valeur persuasive (Tchotourian, 2019).

« durable stratégique ».

#### 4.5 Le tournant stratégique (compétitivité) : Années 2000-2010

Les politiques gouvernementales jouent un rôle majeur dans le changement de perspective. En témoigne le discours du budget du Québec 2000-2001 présenté à l'Assemblée nationale le 14 mars 2000, par le ministre des Finances du parti québécois Bernard Landry qui réaffirme que le développement durable est un axe prioritaire de la stratégie économique du Québec. Celui-ci réoriente différents crédits en octroyant par exemple une enveloppe de 45 millions \$ au Fonds d'action québécois pour le développement durable, un organisme sans but lucratif, indépendant du gouvernement<sup>8</sup>. Le Québec devient membre de la *Western Climate Initiative* en 2001 qui donne naissance à la Bourse du climat de Montréal, une bourse où les crédits d'émission peuvent être achetés et vendus. En 2002, le gouvernement adopte également le programme d'action entériné par le sommet de Johannesburg sur le développement durable. Le gouvernement libéral prend le pouvoir en 2003, il devient de plus en plus clair que la RSE est identifiée comme un moyen de parvenir à un objectif de croissance économique nationale en assurant une bonne compétitivité aux entreprises québécoises. Il y a progressivement dans le discours gouvernemental une montée en puissance de références à caractère plus stratégique. Il est question d'« avantage compétitif », de « création de valeur partagée » (Porter & Kramer, 2006) ou bien encore de « *business case* » ou « analyse de rentabilisation » (Kotler & Lee, 2005) : opération qui consiste à savoir démontrer que les bénéfices associés aux bonnes pratiques RSE sont supérieurs aux coûts et ce par la mise en œuvre de stratégies « gagnant-gagnant » qui puissent permettre à leurs « parties prenantes » (Freeman, 1984) de retirer également un avantage de ces activités.

Parallèlement plusieurs critiques s'élèvent et il est alors reproché à la RSE d'être davantage considérée comme un levier stratégique d'opportunités d'affaires plutôt que comme un outil pouvant soulever/ résoudre des problèmes socio-environnementaux. Dans cette veine, les enjeux associés aux risques ou aux activités délétères de l'entreprise sont finalement peu ou pas considérés et le devoir de citoyen corporatif de rendre des comptes est aussi parfois dévoyé. Ainsi, l'acceptation générale de l'importance de la RSE présente dans les discours et dans la communication des entreprises ne se traduit pas forcément par un changement de comportement des organisations lesquelles utilisent le concept « principalement comme un outil de marketing déconnecté des pratiques internes » (traduction libre) (Boiral & Gendron, 2011, p. 333) relevant ainsi d'une forme d'« hypocrisie organisationnelle » ou de découplage entre les discours et les pratiques (Brunsson, 1989, p. 1) pouvant aussi amener à de l'« écoblanchiment » (*greenwashing*) lorsqu'il est question d'environnement. De vieux arguments portant sur les relations entre entreprise et société refont surface, ainsi la question de la relation positive entre RSE et performance économique

---

8 Ministère de l'Environnement et Lutte des changements climatiques. *Évolution du concept de développement durable au Québec*. Consulté le 5 octobre 2020. URL : <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/evol-concept.htm>

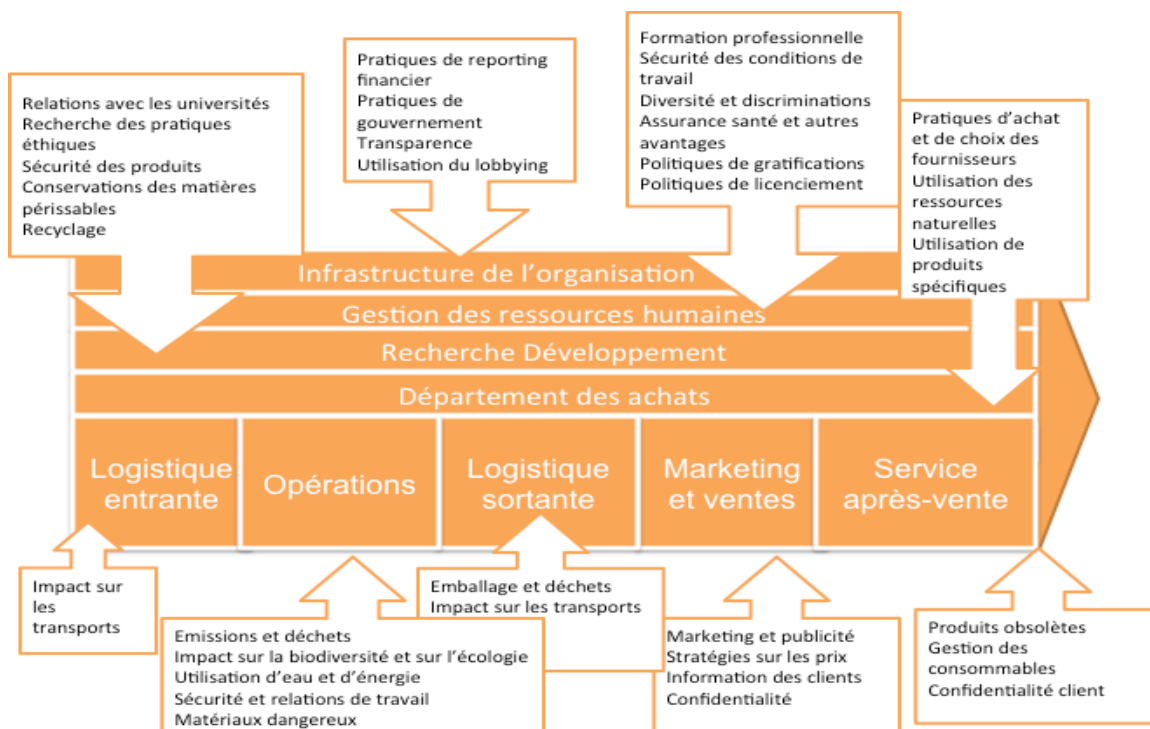


va pendant cette période occuper un grand pan de la recherche scientifique s'assimilant parfois à une véritable quête du Saint-Graal (Gond et Igalens, 2016).

### Conception stratégique de la RSE : Théorie de la création de valeur partagée

La conception stratégique de la RSE à travers la théorie de la création de valeur partagée élaborée par Porter et Kramer (2011) vient conférer une forte légitimité dans le monde académique et dans le milieu des praticiens. Elle s'impose ainsi comme une théorie dominante dans le domaine de la RSE au Québec. La « valeur partagée » n'est plus uniquement appréhendée en termes financiers, mais représente un ensemble de politiques et pratiques qui sont supposés améliorer simultanément la compétitivité de l'entreprise et les conditions sociales et économiques au sein des communautés (parties prenantes). Dans cette perspective, c'est à travers l'intégration de principes et pratiques de DD/RSE à chaque étape de production de la chaîne de valeur que l'entreprise peut se positionner comme créatrice de valeurs partagées et réalisatrice de synergies menant à une performance globale rehaussée (voir tableau ci-dessous).

**Tableau de la chaîne de valeur de la RSE par Porter et Kramer (2006)**



Source : adaptation française du modèle de Porter et Kramer (2006)

Mais, les fondements « dé-moralisés » de ce tournant reposent peut-être sur une « **dialectique optimiste des marchés récompensant systématiquement l'entreprise responsable** » (Vallaey, 2013, p. 162).

Est-ce forcément toujours le cas ? Quoi qu'il en soit, dès le début des années 2000, nous assistons à la création de plusieurs institutions académiques qui vont faire de la RSE leur objet de recherche comme la Chaire de responsabilité sociale des entreprises (2000) dont le groupe de chercheurs prendra plus tard le nom d'École de Montréal (Gendron & Girard, 2013). Mentionnons également la Chaire UNESCO-Université Laval (UL) sur le développement durable et celles du Groupe de recherche interdisciplinaire pour le développement durable (GRIDD). On observe également le déploiement d'un fort contingent de cours et de programmes universitaires spécifiques à la RSE dans les facultés d'administration, et ce à la grandeur de la province. Cette prolifération semble prometteuse d'avenir.

### **Loi sur le développement durable et processus d'institutionnalisation pour une RSE stratégique au Québec**

Après deux années de consultation, le gouvernement adopte en 2006 une loi contraignante connue sous *Loi sur le développement durable* (LDD)<sup>9</sup> qui oblige 142 organisations d'État à élaborer et à rendre compte de leur stratégie de développement durable et de son plan d'action (2008-2013) que le premier ministre est tenu de présenter à l'Assemblée nationale tous les cinq ans. Bien que non obligatoire pour les organismes privés, ce cadre juridique de divulgation proactive a néanmoins été présenté comme reflétant les attentes actuelles et futures du gouvernement québécois. Toutefois, l'ambition du gouvernement n'a pas suivi les développements d'autres pays comme la France avec sa *loi relative aux nouvelles régulations économiques* (NRE) de 2001<sup>10</sup> ou le Danemark en 2008 avec l'Art.99.a : amendement du «*Danish Financial Statements & Act*» et les décrets du *Danish Financial Supervisory Authority*<sup>11</sup>, deux juridictions qui ont légiféré pour que leurs grandes entreprises soient dans l'obligation de produire une reddition de compte sous la forme de rapports de DD/RSE. Une législation qui s'est par la suite étendue par la voie du Parlement européen et du Conseil à l'ensemble de la communauté européenne (Directive 2014/95/UE) rendant obligatoire pour les grands groupes et entreprises la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité (déclaration de performance extrafinancière). Une directive qui laisse un délai de deux ans aux États membres afin que celle-ci puisse avoir force de loi sur leur territoire (publication ordonnance et décret d'application)<sup>12</sup>.

---

9 Selon le site du Ministère de l'Environnement et Lutte des changements climatiques. La Loi sur le développement durable. Consulté le 5 octobre 2020. URL : <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/loi.htm>

10 Selon le site Legifrance [en ligne]. Consulté le 7 octobre 2020. URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000223114/2020-10-07/>.

11 Selon le site CSRGov du *Danish Business Authority* [en ligne]. Consulté le 7 octobre 2020. URL : <http://csrgov.dk/legislation/501860>

12 Selon le site du Parlement européen et du Conseil [en ligne]. Consulté le 7 octobre 2020. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>.

Notons que la France n'a toutefois pas prévu de sanction en cas de non-conformité et que la démarche du Danemark s'inscrit dans une logique de « *comply or explain* » (« applique ou explique »). Les entreprises qui dérogent au décret sont tenues d'indiquer dans leur déclaration en quoi et pourquoi elles ne s'y conforment pas. On entre alors dans un registre de « *name & shame* » (« nommer et faire honte ») puisque le gouvernement rend public l'ensemble des rapports ce qui serait alors susceptible de sanctionner la réputation de l'entreprise dissidente.

En revanche, selon Brès et Gond (2014) qui ont étudié le phénomène au Québec, ceux-ci affirment que c'est grâce à la publication de la *LDD* que bon nombre d'organisations de la fonction publique québécoise ressentent à ce moment-là le besoin de se tourner vers un service de consultation pour les accompagner dans leurs démarches. Cette condition aurait ainsi favorisé la création d'un marché de service-conseil très spécifique. Par le truchement de subventions gouvernementales ciblées, des OSBL et des consultants souvent issus du sérail universitaire ont aussi créé des organisations dédiées au développement des services de conseil en RSE pour la fonction publique, mais également pour les secteurs parapublics, privés et communautaires.

Progressivement, l'industrie du service-conseil évolue, se structure et construit alors un marché autour de trois principales activités : 1. l'« approvisionnement responsable » avec en 2007, l'Espace québécois de Concertation sur les Pratiques d'Approvisionnement Responsable (ECPAR). 2. les « événements responsables » en 2008, avec le Conseil québécois des événements écoresponsables (CQEER) 3. la « RSE /DD stratégique » en 2009 avec l'Association des professionnels du développement durable (AproDD, formé principalement par les consultants de 5 entreprises : Ellipos, Novae, Optim Ressources, Ozone et Takt Etik). Dès 2006, à l'exception de KPMG, les firmes d'audits appartenant au Big Four se sont toutes positionnées au Québec par la création de succursales dès la mise en application du cadre légal (*LDD*) en prévision d'une éventuelle extension aux entreprises privées qui ne s'est toujours pas encore concrétisée (ibid.). Par contre, elles se concentrent sur les grandes entreprises multinationales ou avec une exposition internationale laissant le reste du marché aux mains de cabinets de consultation de plus petites dimensions de type « boutique »<sup>13</sup>.

### **Contexte économique incertain, la RSE un effet de mode?**

Après les grandes fraudes de la toute fin des années 90 et du début des années 2000 (Enron, Worldcom, Tyco, Vivendi, Parmalat, Norbourg...) et les catastrophes écologiques (crise de verglas, explosion usine AZF, marée noire Prestige...) arrive en 2007-2008 une pénible épreuve pour la RSE, la crise financière des *subprimes* prend naissance à partir du brasier de la faillite de la banque *Lehman Brothers* aux

---

<sup>13</sup> Selon Brès et Gond (2014), le nombre de fournisseurs consacrant plus de 40% de l'ensemble de leurs services à la RSE serait passé de 20 en 1999 à 79 en 2012. Soulignons aussi l'essor des « organisations à but lucratif » qui vont surpasser dès 2005 le nombre d'OSBL œuvrant dans le secteur.

États-Unis pour étendre sa flambée partout à travers le monde. La conjoncture économique devient rapidement défavorable et le climat d'affaires de plus en plus difficile. Gond et Igalens (2016) note un effet cyclique à la RSE, dans ces cas-là « **les engagements 'durables' ne durent pas** » et la pente à remonter est toujours plus ardue. Dans ces circonstances particulières, la RSE semble rimer de moins en moins avec compétitivité, mais il serait un peu précipité de la considérer comme un simple effet de mode puisque lorsque la perturbation se dissipe, les entreprises réalisent qu'elles doivent toujours répondre et faire face à de très nombreuses attentes tant individuelles que collectives. Les impacts de la crise économique vont au contraire donner un nouveau regain au mouvement en faveur d'une RSE qui puisse exprimer son plein potentiel, c'est-à-dire à la fois plus vigilante, mais aussi plus soucieuse de rendre redevable le milieu des affaires. Bref, une responsabilité sociale des entreprises qui soit plus « responsable » et peut-être aussi plus audacieuse surtout lorsqu'il s'agit de la rémunération de la haute direction ou de la diversité des conseils d'administration (CA) (Tchotourian, 2019).

#### **4.6 Le tournant de la redevabilité (régulation hybride) : Années 2010-aujourd'hui**

À partir du début des années 2010, même si le tournant stratégique a été internalisé et fait encore de nombreux émules, les manquements répétés dans la gouvernance d'entreprise (Commission Charbonneau, SNC Lavalin, Bombardier, Barrick Gold) au sein d'une économie globalisée occupent le devant de la scène et il est reproché aux dirigeants l'absence de diligence raisonnable se traduisant par une irresponsabilité sociale des entreprises. Les scandales financiers continuent aussi de s'enchaîner (*Wells Fargo, Goldman Sachs, FinCEN files*<sup>14</sup>) l'évitement/évasion fiscale des grandes multinationales dans les paradis fiscaux se généralisent (corridor Canada-Barbade, *China-Swiss-Luxembourg Leaks, Malta Files, Panama-Paradise Papers*) et l'écart entre les riches et les pauvres loin de se résorber ne cesse de s'agrandir alimentant ainsi le mécontentement populaire à travers le monde. Paul J. Crutzen, géologue et prix Nobel de chimie avance l'hypothèse que nous aurions franchi l'ère de l'anthropocène, une période où l'humain serait devenu une « force géologique » à part entière et dont les activités industrielles auraient une incidence globale significative sur l'ensemble du biogéosystème menaçant gravement les conditions de vie sur Terre.

Aux constats précédents s'ajoute l'amplification de l'urgence pour une transition écologique. Une

---

<sup>14</sup> Le mouvement de la RSE n'est pas sans ambiguïté et fait régulièrement face à de nombreuses polémiques à travers le monde. La dernière en date est celle des fichiers « FinCEN » transmis au *Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN)* qui révèlent que deux cent mille transactions financières suspectes (entre 1999 et 2017) totalisant plus de deux mille milliards de dollars américains se sont produites dans plusieurs grandes banques internationales (Deutsche Bank en tête), impliquant des actions illégales de corruption, blanchiment d'argent et financement du terrorisme (dont 2400 opérations douteuses liées à des institutions bancaires canadiennes). Alors même que les banques mises en cause trônent régulièrement au sommet des divers classements RSE. Voir le site de Radio Canada : Une fuite révèle le rôle des grandes banques dans le transfert de fonds suspects - Consortium international de journalistes d'enquête (Zalac). Publié le 25 septembre 2020 [en ligne]. Consulté le 10 octobre 2020. URL : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1735171/banques-transfert-fonds-billions-documents-secrets-fincen-files>.

revendication en forte progression au sein de l'opinion publique qui marque le tournant pour une volonté accrue de gouvernance globale en termes de redevabilité des entreprises envers la société vis-à-vis de leur comportement en matière de responsabilité. La RSE stratégique prend au fil du temps des atours plus politiques. Le vocable redevabilité est pris dans le sens où il « **recouvre le fait de définir des buts et objectifs clairs, d'assumer la responsabilité de les atteindre et d'accepter d'être éventuellement sanctionné en cas de non-respect des engagements pris** » (Dann & Sattelberger, 2015). La redevabilité implique certes une obligation de rendre des comptes, mais le principe réclame une exigence plus forte que la notion de reddition de comptes du tournant des années 90 « puisqu'il impose aux entreprises d'assumer toutes les conséquences de leurs décisions, de leurs actes et de leurs impacts » (Capron, 2016, p. 10). Si l'on prend le cas des violations des droits de l'Homme, on assiste dans ce tournant à une remise en question et une volonté de renforcement contre l'impunité des multinationales québécoises/canadiennes caractérisées par un siège social localisé sur le territoire national et leurs activités délinquantes développées à l'étranger qui sous le principe de l'autonomie de la personne morale et la légitimation des limites territoriales à l'applicabilité du droit déresponsabilisent ces grandes entreprises (pensons par exemple aux victimes des minières canadiennes) (Tchotourian, 2019).

### **Stratégies gouvernementales du développement durable 2008-2013 / 2015-2020**

Le gouvernement du Québec avec sa stratégie gouvernementale du développement durable 2008-2013 (prolongée jusqu'au 31 décembre 2014)<sup>15</sup> tente de répondre aux attentes de sa population. Dans ce contexte, une cible est fixée pour que 20% des entreprises québécoises, des municipalités, des établissements scolaires et des établissements de santé et des services sociaux adoptent et intègrent une démarche de développement durable dans leurs pratiques et activités avant 31 mars 2013. Quatre tables interministérielles sont créées dans les secteurs du réseau de la santé et des services sociaux, réseau de l'éducation, du réseau des organismes municipaux et du secteur des entreprises privées. Une table de concertation pour l'accompagnement et conseil des entreprises du secteur privé (TACEP) codirigée par les ministères de l'Économie et celui du Développement durable voit le jour pour répondre à l'objectif. En 2011, par l'entremise de la TACEP, le Bureau de coordination du développement durable du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) annonce la mise en œuvre d'un projet proposé conjointement avec le Bureau de normalisation du Québec (BNQ), Neuvaction, la Chaire Desjardins du développement durable de l'Université de Sherbrooke avec l'appui de l'Association des professionnels du développement durable (Cadieux & Dion, 2012). Il s'agit de la norme BNQ 21 000 qui est une norme locale dérivée de la norme internationale volontaire

<sup>15</sup> Selon le site du Ministère du Développement Durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs [en ligne]. URL : [http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/strategie\\_gouvernementale/strat\\_gouv.pdf](http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/strat_gouv.pdf) .Récupéré le 7 octobre 2020

ISO 26 000:2010 sur la responsabilité sociétale des organisations, tout à la fois projet de régulation et outil de management (Brès & Gond, 2014a).

### **Régulation hybride : ISO 26 000:2010 et BNQ 21 000**

Le tournant de la redevabilité s'inscrit dans une perspective théorique de « capitalisme régulateur » (Levi-Faur, 2005), c'est-à-dire dans une optique de transformation du rôle des États à travers une régulation hybride plus dynamique (Postel, Cazal, Chavy, & Sobel, 2011) oscillant entre l'imposition obligatoire légale coercitive basée sur la contrainte avec sanction envers les contrevenants assortie de réparation en cas de faute (*hard law*) et la délégation à des agences régulatrices indépendantes de la prescription sans sanction juridique basée sur l'entente volontaire et le respect de normes partagées (*soft law*). ISO 26 000 est la première norme partagée à l'internationale en matière de RSE et la BNQ 21 000 la norme dérivée partagée localement au Québec. Ces normes constituent des formes de régulations hybrides parce qu'elles offrent un potentiel régulateur des comportements au sein des organisations où le contrôle est remplacé par l'audit, mais elles sont aussi des outils de gestion avec un fort potentiel marchand pour l'industrie du service-conseil. Le caractère hybride fait également référence à l'ensemble des dimensions sociale, environnementale, économique, parties prenantes et volontariat (voir Dahlsrud p.6 et 7) des cadres de pensée éprouvés lors des tournants précédents (éthique, utilitariste, développement durable, stratégique) et qui au fil du temps ont pu être repensés, renégociés, reconfigurés et temporairement réconciliés en l'occurrence ici au sein d'une « norme ».

L'hybridité est aussi associée à la pluralité, donc une régulation plurielle encastrée au sein de forces sociales coresponsables dont la norme n'est finalement qu'un prétexte à l'ouverture d'un dialogue social et démocratique. On parle ici du milieu d'affaires en interaction avec les partenaires sociaux, les gouvernements locaux/nationaux/internationaux, les ONG, bref avec une société civile inclusive comprenant des experts, politiciens, syndicalistes, techniciens et tous les citoyens qui s'estiment concernés (Vallaëys, 2013). Toutefois, de retour sur le terrain, le choix « stratégique » de définir et de convoquer les parties prenantes (matrice de priorisation) est considéré comme la prérogative de l'entreprise, des biais potentiels peuvent alors remettre en question la sincérité et la transparence de la démarche de dialogue d'où l'importance de l'intégration en amont. Être à l'écoute de ses parties prenantes relève de l'art d'organiser le dissensus en sachant comment éviter le risque de paralysie.

### **ISO 26 000**

La norme RSE fait son apparition au moment où les organisations doivent de plus en plus faire face à des enjeux majeurs en la matière et où elles font également l'objet de fortes attentes de la part de la société. Comme nous l'avons vu précédemment à la section 1.2, c'est à ce moment que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) élargit son spectre pour devenir la responsabilité sociétale des organisations

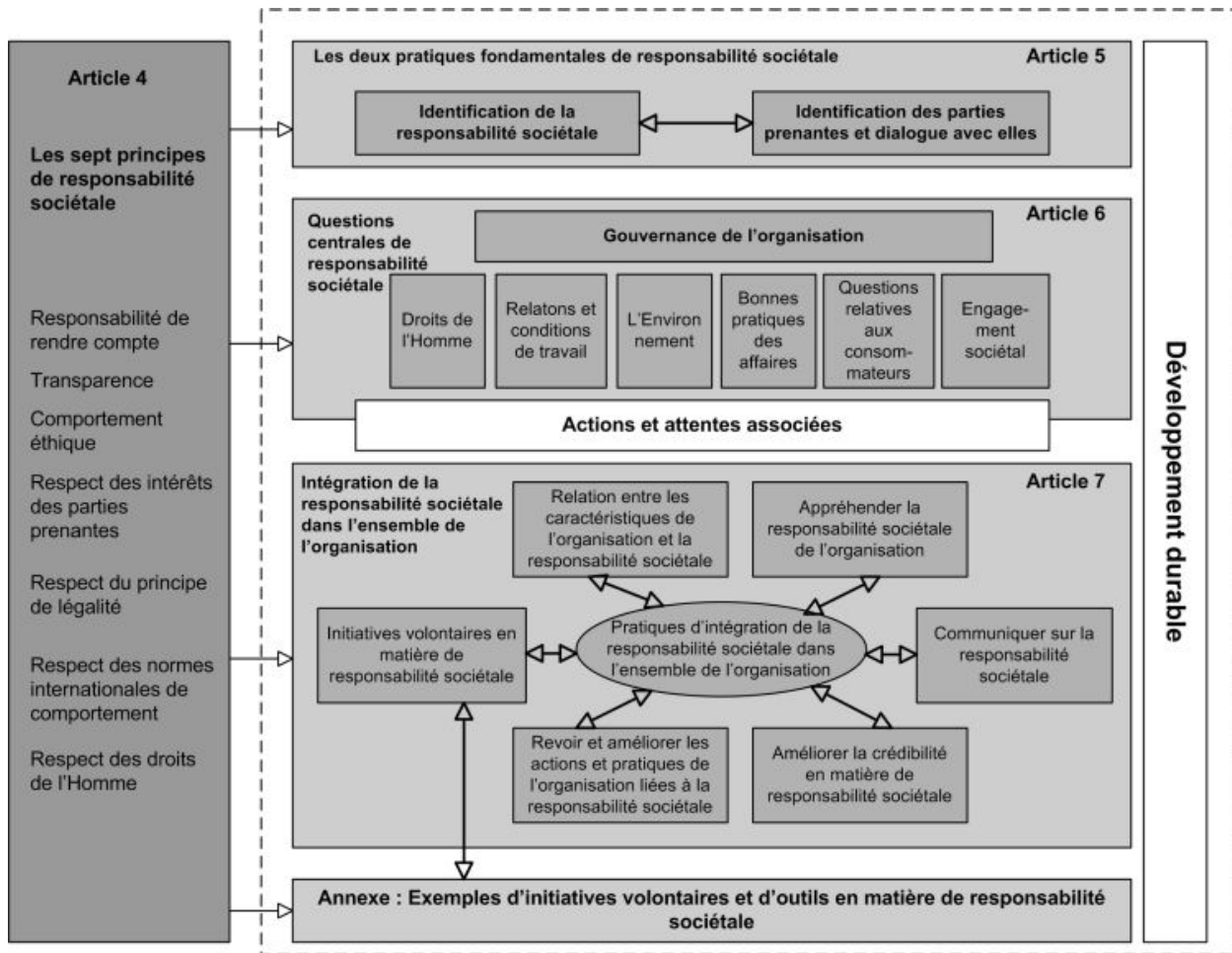


(RSO). La norme ISO 26 000 est publiée et lancée en 2010 après un long processus de négociation qui a réuni pendant plus de 5 ans un comité composé de plus de 400 experts du domaine venant de 150 pays afin de parvenir à un consensus. Il s'agit d'une norme non certifiable afin de permettre au plus grand nombre d'organisations quelles que soient leur taille, type et localisation de se l'approprier, même si se pose alors la question de sa réelle capacité à influencer les organisations qu'elle prétend normaliser (Brès & Gond, 2014a).

Toujours est-il qu'elle devient la première norme internationale qui vient clarifier ce que sont les enjeux RSE. Le modèle de RSE stratégique mis au point par Porter & Kramer (2006, 2011) présentait trois types d'enjeux : **1. les impacts de la chaîne de valeur, 2. le contexte compétitif, 3. les enjeux génériques**. Ces enjeux génériques n'étaient pas clairement définis par ces auteurs puisque considérés comme moins stratégiques et c'est justement cette lacune que le contenu de la norme ISO 26 000 permet d'améliorer. Ces enjeux génériques sont présentés dans les articles 4 et 6, en ce qui a trait à l'art. 4 cela tourne autour des 7 principes qui doivent guider l'action : **1. Responsabilité de rendre compte, 2. Transparence, 3. Comportement éthique, 4. Respect des intérêts des parties prenantes, 5. Respect du principe de légalité, 6. Respect des normes internationales de comportement, 7. Respects des droits de l'Homme**.

Dans l'art. 6, c'est au niveau des questions centrales de responsabilité sociale (réparties en 36 domaines d'action), autrement dit les enjeux de gouvernance sur lesquels on attend que les organisations agissent et soient redevables : **1. Droits de l'Homme, 2. Relations et conditions de travail, 3. Environnement, 4. Bonne pratiques des affaires, 5. Questions relatives aux consommateurs, 6. Engagement sociétal**. Il s'agit d'une approche holistique, l'idée forte est qu'il est attendu d'une organisation qu'elle soit redevable de tous ses enjeux génériques dans sa gestion sans aucune exception (voir tableau ci-dessous), contrairement à la proposition de Porter et Kramer (2006, 2011) qui ne demande pas d'ignorer certains enjeux, mais de plutôt se concentrer « stratégiquement » sur les plus pertinents

Tableau du panorama ISO 26000 :10

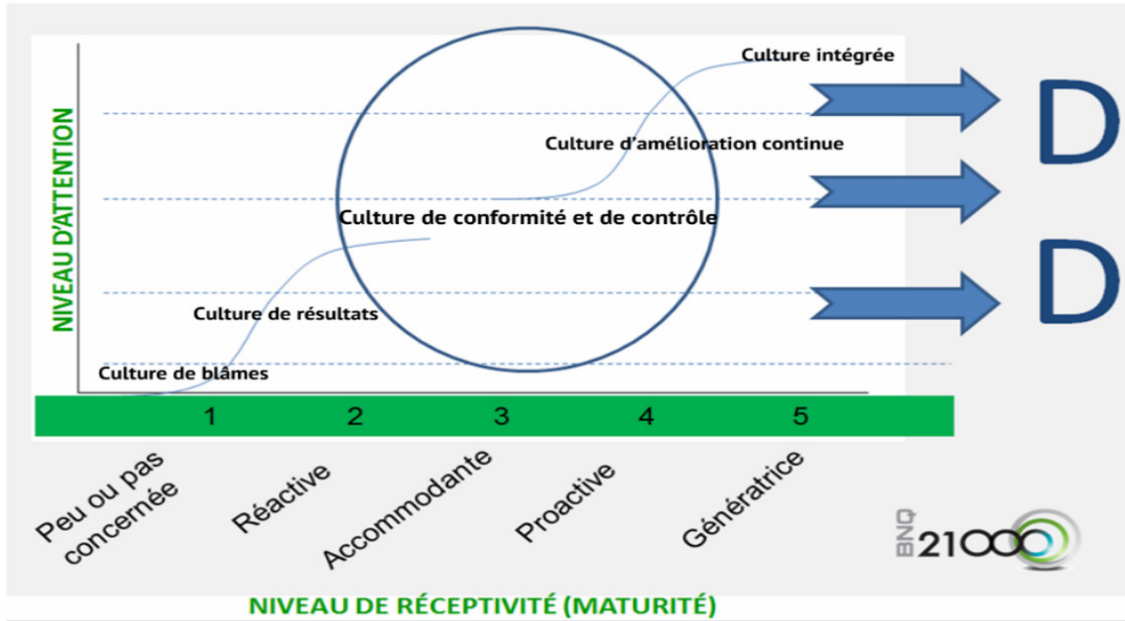


Source : Wikipedia

### BNQ 21 000

La norme BNQ 21 000 est la petite sœur québécoise qui reprend les grandes lignes d'ISO 26 000 et d'autres référentiels (SD 21000 de l'AFNOR, GRI, Pacte mondial de l'ONU) en respectant les normes consensuelles d'ISO (comité de normalisation composé de 21 collaborateurs-experts issus de la société civile avec consultation publique pour entériner). La norme aborde 21 enjeux d'entreprises et propose une démarche d'amélioration continue où les entreprises peuvent progresser à travers 5 niveaux de maturité : **1. Peu ou pas concernée, 2. Réactive, 3. Accommodante, 4. Proactive, 5. Génératrice** (voir tableau ci-dessous).

# Modèle conceptuel BNQ 21000



Source : BNQ 21000

C'est aussi une offre de plus de 60 outils de gestion stratégique (incluant une méthode spécifique aux PME), en plus d'un service d'accompagnement permettant l'implantation de celle-ci. La stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020 fixe à travers « l'objectif 2.1 Appuyer le développement des pratiques et des modèles d'affaires verts et responsables »<sup>16</sup> d'augmenter de 20 % à 30 % la proportion du nombre d'entreprises québécoises y compris celles en sol étranger à avoir intégré à leurs pratiques une démarche de RSE pour une plus grande redevabilité auprès du public. C'est un instrument supplémentaire à mettre dans la boîte à outils du gestionnaire de l'entreprise humaniste soucieux d'incarner les valeurs d'un « management responsable » (Audebrand, 2018), un tant soit peu libéré du poids de l'obsession pour la performance financière.

## Initiatives marquantes

Plusieurs initiatives récentes d'envergure internationale accentuent la pression sociale et intensifient le sentiment moral de redevabilité des entreprises envers la société. Elles apportent une légitimité accrue au domaine de la RSE et renforcent sa capacité à se faire la chambre d'écho et la force motrice qui permettrait le passage de l'intention à l'action. Par exemple, la ratification en novembre 2016 de l'Accord de Paris

<sup>16</sup> Selon le site du Ministère du Développement Durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs [en ligne]. URL: [http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie\\_gouvernementale/strategie-DD.pdf](http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/strategie-DD.pdf). Récupéré le 12 octobre.

a permis d'obtenir à partir d'une déclaration d'intention « politiquement contraignante », mais sans mesure juridique coercitive, la promesse des états signataires de maintenir le réchauffement climatique « nettement en dessous de 2° C par rapport aux niveaux préindustriels et de poursuivre l'action menée pour limiter l'élévation des températures à 1,5°C »<sup>17</sup>. Il est aussi question du désinvestissement des énergies fossiles et de l'atteinte de la neutralité carbone.

Les 8 objectifs du millénaire pour le développement (applicables aux pays en développement) sont remplacés en 2015 par les 17 objectifs de développement durable applicables à tous les pays (ODD ou en anglais *Sustainable Development Goals*, ou *SDGs*) rassemblés et adoptés dans l'Agenda 2030 en regroupant les 17 objectifs en cinq domaines les « 5 P » : peuple, prospérité, planète, paix, partenariats (au total 169 sous-objectifs et une liste de 244 indicateurs adaptables au niveau national). Le Canada s'est engagé à mettre ces 17 objectifs en œuvre à travers le *Programme 2030*. Il consulte actuellement ses parties prenantes (gouvernements, collectivités, secteur privé et toutes les forces vives de la société civile) pour parvenir à une *Stratégie Nationale du Canada pour le Programme 2030*, une feuille de route visant selon son slogan « l'édification d'un monde plus pacifique, inclusif et prospère qui ne laisse personne de côté »<sup>18</sup>. Au-delà du discours, la crainte d'un ODD *washing* est grande. Néanmoins, il est de nouveau attribué aux entreprises un rôle majeur à jouer dans l'adoption de pratiques responsables par la mise en place de modèles d'affaires novateurs. Il s'agit donc d'accroître les ressources disponibles pour financer les ODD. Le *Consortium Accélérer 2030 pour le Québec* s'est mis à pied d'œuvre pour promouvoir cette initiative.

Notre écosystème RSE québécois reste extrêmement attentif et mobilisé quant à l'extension sur son territoire de ces initiatives dans l'optique qu'elles puissent servir à entreprendre un plan de relance économique Post-Covid-19 qui soit soutenable et durable permettant enfin de « gérer vert ». Toutefois, il paraît difficile de garantir ces conditions sans aborder la lancinante question de la « décroissance » (Latouche, 2019) puisque dans l'état actuel des connaissances, malgré le solutionnisme technologique ambiant, il serait impossible de découpler les pressions environnementales du produit intérieur brut (PIB) (Parrique, T., Barth, J., Briens, F., Kuokkanen, A., & Spangenberg, 2019). Comme le souligne Yves-Marie Abraham (2019), une réflexion décroissanciste est actuellement à l'œuvre au Québec et invite la population à sortir du paradigme économique de la croissance du PIB pour imaginer une transition sociale et écologique plus à même de nous guérir de ce terrible mal de l'infini. Les trois principes qu'il énonce : produire moins, partager plus, décider ensemble s'inscrivent dans une perspective de

---

17 Selon le site United Nations Framework Convention on Climate Change Secretariat [en ligne]. URL : <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>. Récupéré le 13 octobre 2020

18 Selon le site du Ministère de l'Emploi et Développement Social Canada [en ligne]. URL : <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/programme-2030/strategie-nationale.html>. Récupéré le 13 octobre 2020.

communalisation des dispositifs institutionnels et organisationnels qui auraient le potentiel d'élargir le champ des possibles tout en posant les bases d'une transformation sociale émancipatrice.

### **L'investissement socialement responsable (ISR)**

Le concept d'investissement socialement responsable fait l'objet d'une recherche plus approfondie à l'annexe 2. Toutefois, il est possible d'avancer d'ores et déjà qu'il s'agit d'un phénomène mondial en plein essor et particulièrement bien implanté au Québec, il « consiste à inclure les préoccupations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans la gestion et la sélection des investissements »<sup>19</sup>. Il occupe une place de plus en plus prépondérante dans la régulation hybride en agissant directement sur le levier des marchés financiers afin de rendre redevable le milieu des affaires. En effet, en 2018 la part des actifs sous gestion pouvant être qualifiés d'investissements responsables atteint au Canada 50,6% avec une valeur de 2132 milliards (sur un total de 4213 milliards)<sup>20</sup>. S'il fallait ne retenir qu'un chiffre, soulignons qu'au Québec 33,1% des actifs sous gestion relevaient de l'ISR en 2013 (Tchotourian, 2019).

Cet imposant levier prend la forme d'un trépied basé sur **1. la sélection/notation des titres (où investir et désinvestir), 2. l'activisme actionnarial (dialogue entreprise, proposition actionnaire, exercice du droit de vote) 3. l'investissement communautaire** (Louche & Lydenberg, 2006). Il y a donc une inclination naturelle avec la RSE puisque les décisions d'investissement des investisseurs privés et institutionnels se fondent maintenant sur la performance globale des entreprises incluant l'analyse financière et extrafinancière ESG, souvent par l'entremise d'agences régulatrices « indépendantes » de notation (*Innovest* et *KLD Research* ont fusionné avec le groupe *Morgan Stanley Capital Investment* et le groupe *Vigeo-EIRIS* a été racheté par *Moody's*). La démarche suppose une chaîne de causalités positives qui implique que ces entreprises aient adopté les concepts de RSE, prouvé leur mise en œuvre, justifié de leurs résultats et avoir rendu leurs données ESG accessibles aux marchés financiers afin de pouvoir justifier de leur classement. Le postulat de base s'inscrit dans approche « raisonnée » de l'épargne où l'intégration des questions de responsabilité sociétale et environnementale permettrait par une meilleure gestion des risques de prendre des décisions d'investissement qui conjuguent les valeurs de l'épargnant et les rendements à long terme (Touma, 2018).

En tandem et en théorie, ISR et RSE poursuivraient donc des objectifs communs d'amélioration des politiques, des pratiques et de régulation des comportements au service du « bien commun » dans le but de parvenir à faire en sorte que l'éthique soit « rentable » ce qui peut légitimement paraître

---

19 Selon le site de l'Association Canadienne d'Investissement Responsable [en ligne]. Consulté le 15 octobre 2020. URL : <https://www.riacanada.ca/fr/>.

20 Selon le site du Global Sustainable Investment Alliance [en ligne]. Consulté le 15 octobre 2020. URL : <http://www.gsi-alliance.org/trends-report-2018/>

comme plutôt antinomique. Autrement dit, « s'agit-il vraiment d'une réconciliation de l'éthique et de la finance ou de l'assimilation de l'éthique à l'économique? Il importe donc de préciser la rationalité propre à chacun de ces ordres, tout en soulignant l'enjeu de leur intersection » (De Prémont, 2001). Il y a ainsi un lien direct avec le fondement de la responsabilité sociale tel qu'envisagé par Bowen. En effet, si l'on transpose la question qu'il avait posé au milieu des affaires vers celui de l'investissement, nous pourrions désormais nous interroger de savoir « quelles responsabilités envers la société les investisseurs peuvent-ils raisonnablement s'attendre à assumer? ». Quelle vision du « bien commun » est finalement en jeu ici?

## 5. Conclusion

Au terme de ce portrait général, il ressort que la RSE par son caractère ambigu et polysémique, mais aussi par son ouverture à l'interprétation et sa malléabilité nous a montré à travers son évolution une impressionnante capacité à s'adapter. Ses fondements religieux et normatifs lui ont permis de faire face aux menaces que suscitent l'engagement politique d'une entreprise qui irait au-delà de ses prérogatives économiques, s'imposant ainsi dès le début comme un concept par « essence contesté » (Gond & Igalens, 2013).

La RSE parvient depuis son avènement dans les années 50 à se reconfigurer au gré des réalités sociales, culturelles, économiques et à se diffuser dans des espaces toujours plus étendus. L'étude de son processus d'institutionnalisation révèle qu'un de ses attributs essentiels est son « syncrétisme », c'est-à-dire la capacité à combiner par addition, puis réagencement les doctrines et les systèmes initialement perçus comme incompatibles. Toutefois, le manque d'adaptation du concept de RSE à la PME est une lacune flagrante pour laquelle il demeure encore beaucoup de place à amélioration sur la voie d'un management « authentiquement » responsable.

L'adhésion à la RSE ne peut plus maintenant être seulement considérée comme un « effet de mode ». La possibilité que cette responsabilité soit devenue une source de préoccupation constante au sein de nombreuses organisations provient d'un travail d'institutionnalisation engagé par des instances internationales puis nationales, régionales et municipales (*ONU, OIT, WBCDS*, Gouvernements du Canada et du Québec, *MRC*, municipalités, universités), l'implantation de services innovants par de nouveaux acteurs (consultants/conseillers du tiers-secteur, du secteur privé et du secteur public) et une activité de normalisation vigoureuse permettant de rendre « mesurable » la RSE (Pacte mondial, GRI, ISO 26 000, BNQ 21 000) afin de pouvoir répondre au défi planétaire que pose la nécessité d'adopter un mode de développement durable/soutenable.

Dans une perspective fonctionnaliste, la conception de différents modèles théoriques ont servi/servent/



serviront à opérationnaliser la mesure de la performance RSE comme ceux de Carroll (1979), Wartick and Cochran (1985), Wood (1991), Porter & Kramer (2006, 2011) et également les instruments des agences de notation sociale ou extrafinancière en cherchant à mettre en évidence la relation « positive » entre performance financière/sociale/environnementale (*triple bottom line*).

Au Québec, l'introduction du vocable accrocheur de « développement durable » a été l'élément déclencheur au déploiement d'une double dynamique régulatrice et commerciale de la RSE sur le devant de la scène gestionnaire québécoise (Brès & Gond, 2014b). Cette situation peut en grande partie s'expliquer par l'apport de l'industrie du service-conseil et la mise à disposition d'un outillage de gestion à la fois « performant » et « commercialisable » auprès des organisations (outils de diagnostic, démarches d'évaluation, tableaux de bord, audits, *CoP*, rapports DD/RSE - *reporting*, analyses de rentabilisation - business case, codes de conduite, chartes, veilles stratégiques, certifications, labellisations, etc.).

Le tournant de la redevabilité que nous traversons actuellement avec le recours à une régulation hybride est propice à la réflexion. Il serait possible d'imaginer une sortie du cadre « firmo-centré » de l'approche entreprise ou même organisationnelle de l'ISO 26 000 vers une approche territoriale plus large de la responsabilité sociale marquant ainsi, comme le souligne Vallaeys (2013), le passage de la RSE (entreprises) à la RSO (organisations) vers la RST (territoires). Cette proposition originale de responsabilité sociale territoriale (RST) sous-tend la convocation et la concertation sur un même pied d'égalité avec une pluralité d'acteurs sociaux (tiers-secteur, secteurs (para)public et privé) qui ancrés sur un territoire et partageant des problèmes communs seraient plus à même de « s'approprier les thèmes et les exigences de la responsabilité sociale pour élever le niveau d'exigence et d'implication » (Vallaeys, 2013, p.260). La RST aurait comme intentions principales : de créer des communautés d'apprentissage mutuel favorisant la coresponsabilité, d'obliger les entreprises à plus de cohérence dans l'application de leur processus d'amélioration continue, de soumettre les référentiels RSE à une large diffusion et dialogue démocratique ouvert à partir des universités afin de régulièrement critiquer, évaluer et redéfinir les contenus à l'aune de nouvelles connaissances produites par la recherche, d'inventer des solutions innovantes et satisfaisantes en commun (*ibid.*).

Espérons qu'une profusion d'autres types de propositions audacieuses en termes de cadrage institutionnel de la RSE verront le jour dans cet avenir turbulent post-COVID19 qui s'ouvre à nous, car pour Gond et Igalens (2016), spécialistes de la question, leurs attentes sur ce que peut accomplir la RSE dans sa mouture actuelle ont été somme toute plutôt modérées :

« Il ne convient d'attendre de la RSE ni la résolution de grands problèmes que connaît la planète ni une transformation des entreprises, encore moins du capitalisme. Comme de nombreuses innovations de gestion, la RSE et les outils dont se dotent les entreprises pour la gérer efficacement introduisent des progrès de moyenne portée qui progressivement

s'intègrent dans les outils de gestion traditionnels » (Gond & Igalens, 2016 p.122).

Le tableau de l'addenda vient synthétiser les caractéristiques de la période pré-RSE incubatrice (avant 1950) et chacun des cinq tournants identifiés à savoir : 1. le tournant éthique (1950-1970), 2. le tournant utilitariste (1970-1990), 3. le tournant développement durable (90-2000), 4. le tournant stratégique (2000-2010), 5. le tournant de la redevabilité (2010-aujourd'hui).

## Addenda : Tableau chronologique récapitulatif des tournants de la RSE

Caractéristiques	Tournants					
	Pré-RSE (États-Unis)	Éthique (États-Unis)	Utilitariste (États-Unis)	Développement durable (Québec)	Stratégique (Québec)	Redevabilité (Québec)
<b>Espace</b>	Pré-RSE (États-Unis)	Éthique (États-Unis)	Utilitariste (États-Unis)	Développement durable (Québec)	Stratégique (Québec)	Redevabilité (Québec)
<b>Durée</b>	Avant 1950	1950-1970	1970-1990	1990-2000	2000-2010	2010-2020
<b>Orientation politique (rationalisation)</b>	Paternalisme et philanthropie corporative	Keynésienne	Économique	Économique, sociale & environnementale	Économique	Régulation hybride économique
<b>Préoccupation centrale</b>	Productivité et paix industrielle	Idéaux démocratiques	Maximisation du profit	Engagement & reddition de compte	Compétitivité et croissance 'verte'	Gouvernance globale
<b>Définition du problème</b>	Crise financière	Éviter les excès du capitalisme	Illégitimité des gens d'affaires dans la gestion du bien commun	Assurer un DD pour amélioration de la qualité de vie	Manque de RSE explicite	Écart dans la gouvernance
<b>Exposant</b>	Problèmes économiques et sociaux	Troisième voie (entre laisser-faire et planification)	Responsabilité exclusive liée aux affaires	Contribution des entreprises au DD	Opportunités d'affaires	Irresponsabilité corporative
<b>Fait appel</b>	'Générosité' des dirigeants	Éthique 'religieuse' des dirigeants	Devoir fiduciaire envers l'actionnaire	Prise de conscience écologique	Intérêt personnel axé sur le marché	Redevabilité
<b>Principe moral</b>	<i>Stewardship,</i> <i>Trusteeship</i>	Faire le bien	Conformité aux lois, réactivité	Éthique intergénérationnelle	Création de valeur partagée	Diligence raisonnable
<b>Théories dominantes</b>	Théologie	Théorie éthique	Théorie utilitariste (agence/ principal)	Théorie éthique	Théorie utilitariste	Théorie régulatrice
<b>Rôle préféré du gouvernement</b>	En retrait	Arbitrage	Économique de type laisser-faire	Facilitateur	Facilitateur de RSE stratégique axée sur les affaires	Facilitateur dans la divulgation des pratiques
<b>Programmes distincts</b>	Cités ouvrières ( <i>Company Town</i> )	Adoption <i>Civil rights Act</i>	Accords de Libre-échange	<i>Agenda 21, GRI,</i> Pacte mondial	Stratégie DD/ RSE, plan d'action	Stratégie, ODD, ISO 26000, BNQ 21000
<b>Outils préférés au sein des org.</b>	Fondations, <i>Boxing Day</i>	Actions ponctuelles, Cdc	Rapport fin., RP, service client	<i>CoP</i> , rapport DD/ RSE	<i>Business case,</i> droit mou	ISR, norme, audit

## Bibliographie

Abraham, Y. M. (2019). Guérir du mal de l'infini. Produire moins, partager plus, décider ensemble. Ecosociété (Editions).

Abt, C. C. (1977). The social audit for management: Amacom.

Albert, M. (2003). Une nouvelle économie sociale de marché? Quels modèles d'entreprise pour un développement durable? *futuribles* (287), 5-21.

Audebrand, L. (2018). Le management responsable. Une approche axiologique. Les Presses de l'Université Laval.

Berger, P. L., & Luckmann, T. ([1966] 1991). The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge. UK: Penguin

Boiral, O., & Gendron, Y. (2011). Sustainable development and certification practices: Lessons learned and prospects. *Business Strategy and the Environment*, 20(5), 331-347.

Bowen, H. R. ([1953] 2013). Social responsibilities of the businessman.

Brès, L., & Gond, J.-P. (2014a). Le fabuleux destin d'ISO 26000: du rôle des consultants et des outils de gestion dans la normalisation de la RSO en France.

Brès, L., & Gond, J.-P. (2014b). The visible hand of consultants in the construction of the markets for virtue: Translating issues, negotiating boundaries and enacting responsive regulations. *Human Relations*, 67(11), 1347-1382.

Brunsson, N. (1989). The organization of hypocrisy: talk, decisions, and actions in organizations: Wiley.

Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2000). The contemporary expansion of standardization. *A world of standards*, 1, 1-17.

Cadieux, J., & Dion, M. (2012). Manuel de gestion du développement durable en entreprise: une approche progressive: en appui à la norme BNQ 21000: Québec: Groupe FIDES inc.

Capron, M. (2016). Le concept de redevabilité au cœur de la relation entreprises-société. Paper presented at the RIODD 2016, École des mines, Saint-Étienne, France.

Capron, M., & Quairel, F. (2016). La responsabilité sociale d'entreprise. Paris: La découverte

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional model of corporate social responsibility. *Academy of management review*, 4(2), 497-505.

Carroll, A. B. (2006). Corporate social responsibility: a historical perspective. *The accountable corporation*, 3(S 3).

Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 19-46.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.

Dann, P., & Sattelberger, J. (2015). La notion de redevabilité dans la coopération internationale. In D. d. l. c. p. l. d. d. l'OCDE (Ed.), *Coopération pour le développement - Faire des partenariats de véritables coalitions pour l'action*: OCDE.

De Prémont, P. (2001). « Les enjeux éthiques des fonds éthiques » *Finance & Bien commun/Common Good*, 8, 27-33.

de Vaujany, F. X., Hussenot, A., & Chanlat, J. F. (2016). *Théories des organisations : nouveaux tournants*. Paris: Economica.

Diawara, K., & Lavallée, S. (2014). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans l'espace Ohada: pour une ouverture aux considérations non économiques. *Revue internationale de droit économique*, 28(4), 431-451.

Européenne, C. (2005). Compétitive, petite... et responsable – comment les PME d'Europe perçoivent l'avantage économique de la RSE [Press release].

Fatoux, F. (2006). La responsabilité sociétale des entreprises, facteur de développement de l'investissement socialement responsable. *Revue d'économie financière*, 41-47.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Boston / Toronto: Pitman.

Friedman, M. (1970). 'The Responsibility of Business Is to Increase Its Profits'. *New York Times Magazine*, 33, 122-126.

Gallie, W. B. (1955). Essentially Contested Concepts. *Proceedings of the Aristotelian Society*, 56, 167-198.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of business ethics*, 53(1), 51-71.

Gendron, C., & Girard, B. (2013). *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*. L'école de Montréal. Paris: Armand Collin, Recherches.

George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895.

Ghadiri, D. P., Gond, J.-P., & Brès, L. (2015). Identity work of corporate social responsibility consultants: Managing discursively the tensions between profit and social responsibility. *Discourse & Communication*, 9(6), 593-624.

Gond, J.-P. (2001). L'éthique est-elle profitable? *Revue française de gestion*, 77-85.

Gond, J.-P., & Igalens, J. (2013). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: Presses universitaires de France.

Gond, J.-P., & Igalens, J. (2016). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. (5ème édition ed.). Paris:

Presses universitaires de France.

Gond, J.-P., & Moon, J. (2011). Corporate social responsibility in retrospect and prospect: Exploring the life-cycle of an essentially contested concept. *ICCSR Research Paper Series*, 59, 1-40.

Jacquemot, P. (2017). *Le dictionnaire encyclopédique du développement durable*. Auxerre: Sciences humaines.

Jbara, N. (2017). Perspective historique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 11(1), 86-102.

Josephson, M. (1934). *The Robber Barons -The Great American Capitalists*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*: Wiley.

Latouche, S. (2019). La décroissance : « Que sais-je? » n° 4134. *Que sais-je*.

Levi-Faur, D. (2005). The Global Diffusion of Regulatory Capitalism. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 598, 12-32.

Louche, C., & Lydenberg, S. (2006). Investissement socialement responsable: différences entre Europe et États-Unis. *Revue d'économie financière*, 81-105.

Mottis, N., & Philipponnat, T. (2020). Pourquoi l'investissement socialement responsable devient une affaire sérieuse. *Le journal de l'école de Paris du management* (5), 30-36.

Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 109-120.

Parrique, T., Barth, J., Briens, F., Kuokkanen, A., & Spangenberg, J. H. (2019). Evidence and arguments against green growth as a sole strategy for sustainability.

Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique. In M.-F. Turcotte & A. Salmon (Eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (pp. 112-141). Québec: Presse de l'Université du Québec.

Pasquero, J. (2013). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de la gestion. In M.-F. Turcotte (Ed.), *Responsabilité sociétale de l'organisation: Exercices, cas et fondements* (pp. 339-376). Québec Presses de l'Université du Québec.

Pasquero, J., & Chanlat, J. F. (2016). Introduction au tournant sociétal. In F. X. De Vaujany, A. Hussenot, & J. F. Chanlat (Eds.), *Théorie des organisations : nouveaux tournants* (pp. 359-391). Paris: Economica.

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(7-12), 78-92.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2-17.



- Postel, N., Cazal, D., Chavy, F., & Sobel, R. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise : nouvelle regulation du capitalisme? Capitalismes, éthiques, institutions, R. s. i. d. r. s. l. o. e. l. d. v. d. (RIODD) (Ed.)
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California management review*, 17(3), 58-64.
- Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of business ethics*, 131(3), 625-648.
- Standardization, I. O. f. (2010). *Guidance on social responsibility, ISO 26000* Geneva, Switzerland.
- Tchotourian, I. (2019). *Entreprises et responsabilité sociale: la gouvernance en question*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Touma, A. (2018). *L'investissement socialement responsable - Transformer ses valeurs en épargne*. Paris: RB Éditions.
- Turcotte, M. F. (2013). *Responsabilité sociétale de l'organisation: exercices, cas et fondements*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Vallaëys, F. (2013). *Pour une vraie responsabilité sociale : clarifications, propositions*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Vogel, D. (1986). The study of social issues in management: A critical appraisal. *California management review*, 28(2), 142-151.
- Vogel, D. (2008). *Le marché de la vertu : possibilités et limites de la responsabilité sociale des entreprises*. Paris: Economica.
- Votaw, D., & Sethi, S. P. (1973). The corporate dilemma: Traditional values versus contemporary problems.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 10(4), 758-769.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- Wren, D. A. (2005). *The history of management thought (5th ed. ed.)*. Hoboken: Wiley & Sons, Inc.
- Zorgbide, G. (2006). L'éthique des affaires est-elle plus qu'une mode? Pour un décryptage. Programme de recherches - L'Europe économique, Série Solidarités(2), 6.



[philab.uqam.ca](http://philab.uqam.ca)

 [#PhiLabMTL](https://twitter.com/PhiLabMTL)