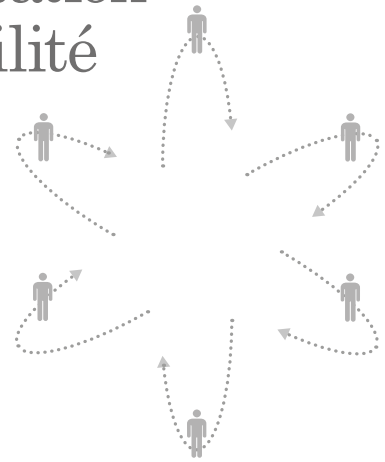


# Une démarche participative pour soutenir la communication graphique de la responsabilité sociale d'une organisation : *le cas de l'Institut EDDEC*

par Marie-Josée Reumont  
Faculté de l'aménagement



Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de  
l'obtention du grade de Maîtrise en Sciences Appliquées (M. Sc. A.)  
en aménagement option Design et complexité

Août 2015



# Résumé

Les organisations qui s'engagent dans une démarche de responsabilité sociale sont appelées à mieux prendre en considération les impacts environnementaux, sociaux et économiques de leurs activités et à communiquer publiquement les engagements qu'il prennent. Ces engagements sont véhiculés à travers différents médias réalisés par un designer graphique. Comme les notions de responsabilité sociale sont complexes et les engagements uniques à chaque organisation, le designer doit s'assurer de bien comprendre le message à transmettre pour rendre les médias cohérents autant dans leur forme que dans leur contenu. Pour aider le designer à répondre à ce défi, une démarche participative, qui vise la collaboration entre les parties prenantes en amont du processus, a été testée dans le cadre de cette recherche. Elle consistait à observer et à documenter, en contexte de pratique réel, comment une démarche participative pouvait soutenir la communication graphique de la responsabilité sociale d'une organisation. La création de l'identité visuelle et des médias de l'Institut de l'environnement, du développement durable et de l'économie circulaire a été choisi comme cas d'étude. Suivant une méthodologie inspirée de la recherche-action, nous avons pu identifier et valider les freins et les leviers de la démarche avec les participants. Les résultats obtenus soulignent l'apport positif de la démarche au processus de conception. Elle a permis aux parties prenantes de visualiser collectivement les valeurs de RS à communiquer grâce à un partage de connaissances. De plus, le processus itératif et participatif a facilité l'appropriation du projet par l'organisation. Le manque de temps, de ressources humaines et de ressources économiques constituent les principaux freins au maintien de la démarche au-delà de l'étape d'idéation et de rétroaction. L'analyse des données recueillies a permis de formuler des recommandations en vue d'améliorer la démarche pour en favoriser l'usage auprès de la communauté de pratique du design graphique et des organisations qui recourent à ses services pour communiquer leur responsabilité sociale.

## **MOTS CLÉS**

Design graphique, responsabilité sociale des organisations, communication responsable, design participatif, processus de design, rôle du designer graphique

# Abstract

Organizations are increasingly choosing to implement corporate social responsibility in their activities. To do so, they are invited to consider the environmental, social and economic impacts of their activities and decisions and, consequently, share it with their stakeholders. These commitments are conveyed to the audience through different medias created by a graphic designer. Since corporate social responsibility knowledge is complex and unique to each organization, the designer has to carefully understand the organization's message in order to create medias that are consistent in their form and content. To help the graphic designer respond to this challenge, a participative approach was tested through this research. The objective was to observe and document, while collaborating with a group of stakeholders, on a graphic design project and understand how a participative approach can support the graphic communication of an organization's corporate social responsibility. The graphic design of the corporate identity and the medias of EDDEC Institute of environment, sustainable development and circular economy was selected to conduct this research. A methodology, inspired by action-research, was chosen to identify, with the project's stakeholders, the brakes and levers of the approach. The results are confirming the general benefits of the participative approach to the creative process. Stakeholders were able to share and visualize their understanding of the organization's corporate social responsibility. The iterative process, which is part of the approach, also helped the appropriation of the corporate identity by the organization's stakeholders. Despite these positive aspects, limitations due to short delays and insufficient human and financial resources were major constraints in supporting the participative approach during the entire process. Recommendations towards the improvement of this participative approach were then formulated for its eventual usage by the graphic design community and its clients, in order to communicate their corporate social responsibility.

## **KEYWORDS**

Graphic Design, Corporate Social Responsibility, Responsible Communication, Participatory Design, Design process, Graphic Designer Role

# Table des matières

Résumé.....	III
Abstract .....	IV
Liste des tableaux .....	VIII
Liste des figures .....	IX
Liste des images .....	X
Liste des sigles et abréviations .....	XI
Remerciements .....	XV
Avant-propos .....	XVII
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>2. FONDEMENTS THÉORIQUES .....</b>	<b>11</b>
2.1 La responsabilité sociale des organisations .....	11
2.1.1 Historique de la responsabilité sociale des organisations .....	12
2.1.2 L'application concrète de la responsabilité sociale des organisations ...	14
2.1.3 L'apport des parties prenantes .....	16
2.1.4 La communication de la responsabilité sociale des organisations .....	17
2.1.5 La communication responsable .....	20
2.2 Le design graphique .....	21
2.2.1 Qu'est-ce que le design graphique ? .....	21
2.2.2 Le design graphique et la communication responsable .....	25
2.3 Le design participatif.....	29
2.3.1 Qu'est-ce que le design et la pensée design ? .....	29
2.3.2 Qu'est-ce que le design participatif ? .....	31
2.4 La relation entre le design participatif, le design graphique et la responsabilité sociale des organisations.....	34

<b>3. CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE .....</b>	<b>39</b>
3.1 La démarche préliminaire du chercheur .....	39
3.1.1 Description de la démarche participative préliminaire .....	39
3.2 Question de recherche .....	40
3.2.1 Hypothèses principales .....	40
3.2.2 Objectifs de recherche .....	41
3.2.3 Perspective de recherche .....	41
3.3 Le cas de l'Institut EDDEC .....	<b>41</b>
3.3.1 Identification du cas .....	42
3.3.2 Présentation de l'Institut EDDEC .....	43
3.3.3 Pourquoi communiquer la responsabilité sociale de l'organisation ? ..	44
3.3.4 Description du projet de communication graphique .....	44
3.3.5 Description des participants impliqués dans l'étude de cas .....	45
<b>4. MÉTHODOLOGIE ET DÉMARCHE DE RECHERCHE-ACTION .....</b>	<b>49</b>
4.1 Qu'est-ce que la recherche-action ? .....	50
4.1.1 Définition de la recherche-action .....	50
4.1.2 Caractéristiques de la recherche-action .....	51
4.1.3 Le choix de la recherche-action dans le cadre de cette étude .....	52
4.2 Démarche de recherche, de collecte et d'analyse de données .....	54
4.2.1 Choix des participants .....	54
4.2.2 Dispositifs de collecte de données .....	54
4.2.3 Période et lieu de la collecte de données .....	56
4.2.4 Procédure d'analyse et de validation des résultats .....	56
4.3 Démarche de recherche-action .....	57
4.3.1 Initiation du projet et planification .....	59
4.3.2 Collecte de données - 1 <sup>ère</sup> partie .....	63
4.3.3 Analyse et interprétation des données .....	67
4.3.4 Collecte de données - 2 <sup>e</sup> partie : présentation, discussion et validation des résultats .....	68
4.3.5 Communication des résultats .....	68

<b>5. RÉSULTATS ET DISCUSSION</b>	<b>71</b>
5.1 L'apport de la démarche participative : axe conceptuel	71
5.1.1 La richesse des ateliers d'idéation en amont de la démarche	71
5.1.2 L'apport des parties prenantes au processus de conception	72
5.1.3 Les difficultés pour préciser les critères de design des médias	72
5.1.4 Discussion à propos de l'axe conceptuel	73
5.2 L'apport de la démarche participative : axe opérationnel	74
5.2.1 L'adhésion rapide et positive des parties prenantes	74
5.2.2 Une démarche difficile à maintenir au-delà de la conception	75
5.2.3 Une vision globale de la responsabilité sociale de l'organisation	76
5.2.4 Discussion à propos de l'axe opérationnel	77
5.3 L'apport de la démarche participative : axe relationnel	79
5.3.1 Une approche soutenant l'instauration d'un dialogue multidisciplinaire	79
5.3.2 Un travail en silo difficile à éviter à l'étape de production	80
5.3.3 Discussion à propos de l'axe relationnel	80
5.4 L'apport de la démarche participative : axe des connaissances	82
5.4.1 Les avantages de la multidisciplinarité	82
5.4.2 Être expert en responsabilité sociale et en design	83
5.4.3 Les difficultés de la mise à jour des connaissances	84
5.4.4 Discussion à propos de l'axe des connaissances	85
5.5 Discussion générale	86
5.6 Synthèse des principaux constats et recommandations	89
5.7 Les limites de la recherche	92
5.8 Les perspectives de recherche	93
<b>6. CONCLUSION</b>	<b>99</b>
<b>RÉFÉRENCES</b>	<b>103</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>107</b>

# Liste des tableaux

<b>TABLEAU I</b>	Synthèse comparative des notions de base de la responsabilité sociale des organisations, du design graphique et du design participatif .....	35
<b>TABLEAU II</b>	Approche d'idéation proposée .....	63
<b>TABLEAU III</b>	Métaphores retenues .....	64
<b>TABLEAU IV</b>	Construction de l'identité visuelle .....	65
<b>TABLEAU V</b>	Constats/recommandations -Axe conceptuel et opérationnel.....	90
<b>TABLEAU VI</b>	Constats/recommandations -Axe relationnel et des connaissances .....	91
<b>TABLEAU VII</b>	Synthèse de la séance d'idéation .....	111



# Liste des figures

<b>FIGURE 1</b>	La responsabilité sociale de l'entreprise d'après Carroll .....	13
<b>FIGURE 2</b>	Les sept questions centrales de la démarche de RSO d'ISO 26000 .....	14
<b>FIGURE 3</b>	La démarche d'ISO 26000 .....	15
<b>FIGURE 4</b>	Les sphères d'influence du design graphique .....	23
<b>FIGURE 5</b>	La démarche participative préliminaire .....	39
<b>FIGURE 6</b>	Les parties prenantes et les axes d'intervention de l'Institut EDDEC .....	43
<b>FIGURE 7</b>	Les phases de la démarche de recherche-action .....	53
<b>FIGURE 8</b>	Les phases de la démarche de recherche-action d'après Stringer et Grenat .....	57
<b>FIGURE 9</b>	Phases de la recherche-action entreprises dans cette étude .....	59
<b>FIGURE 10</b>	Processus réflexif d'après Schön .....	62
<b>FIGURE 11</b>	Axes d'analyse des données récoltées .....	67
<b>FIGURE 12</b>	Démarche participative pour supporter la communication graphique de la responsabilité sociale d'une organisation .....	81
<b>FIGURE 13</b>	Ce que les acteurs partagent grâce au « <i>Make Tools</i> » .....	85
<b>FIGURE 14</b>	Lignes directrices d'une démarche participative pour soutenir la communication graphique de la responsabilité sociale d'une organisation .....	88

# Liste des images

<b>IMAGE 1-4</b>	Exemples de médias véhiculant la responsabilité sociale de Cascades.....	16
<b>IMAGE 5</b>	Notes prises lors de l'atelier d'idéation.....	64 et 109
<b>IMAGE 6</b>	En-tête de lettre et carte d'affaires préliminaires.....	113
<b>IMAGE 7</b>	Page d'accueil préliminaire du site Internet.....	114
<b>IMAGE 8</b>	Identité visuelle finale de l'Institut EDDEC.....	116

# Liste des sigles et abréviations

<b>ADEME</b>	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
<b>AFNOR</b>	Association Française de Normalisation
<b>CMED</b>	Commission mondiale sur l'environnement et le développement
<b>DP</b>	Design participatif
<b>ECPAR</b>	Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable
<b>EDDEC</b>	Environnement, développement durable et économie circulaire
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>ISO</b>	International Standard Organisation
<b>RSO</b>	Responsabilité sociale des organisations
<b>RS</b>	Responsabilité sociale
<b>SDGQ</b>	Société des designers graphiques du Québec

## REMARQUES

De façon générale, à moins que cela ne soit spécifié autrement, le terme « design » est utilisé pour désigner le « design graphique » et le terme « designer » pour désigner « designer graphique ».

Ce mémoire emploie la forme masculine pour désigner à la fois le masculin et le féminin.



*À ma belle Jeanne ♥*



# Remerciements

Mes plus sincères remerciements vont, en premier lieu, à ma directrice de recherche, Anne Marchand, qui a su si bien m'encadrer et m'accompagner au cours de cette démarche, ainsi qu'à Paul Lewis qui eu la bonne idée de me référer à l'Institut EDDEC pour la conception de ce projet de design.

Je souhaite également remercier tous les professionnels ayant collaboré à ce projet de recherche : Daniel Normandin, Sébastien Sauvé et Mélanie McDonald de l'Institut EDDEC, Stéphane Béranger de l'école Polytechnique, Raynald Petit de l'Université de Montréal ainsi qu'à mon collègue et ami Stéphan Lorti de Haus Design. Leur implication, leur ouverture et leurs commentaires éclairés ont été d'une grande aide d'un bout à l'autre du projet.

Enfin, des remerciements tout particuliers vont à mes professeurs et collègues Pierre De Coninck et Mithra Zahedi pour leur généreuse contribution à mes connaissances théoriques et pratiques sur le processus de design et celui de la complexité. Je remercie également mes chers collègues et complices du programme Desco et du Laboratoire ÉcoDesign, Jessica, Renata, Claudia, Solen et Mario pour leur amitié et leurs encouragements tout au long de mon parcours de rédaction ainsi que Sylvain qui a effectué la révision de ce document. Je termine en remerciant ma mère pour sa patiente écoute et surtout ma belle et lumineuse Jeanne qui donne un sens profond à tout ceci. Du fond du cœur, merci de m'avoir aidé à réaliser un grand rêve. ♥





# Avant-propos

L'auteur de ce mémoire est une professionnelle de la communication graphique, passionnée par le design depuis plus de vingt-cinq ans. Elle a été directrice artistique au sein de studios de design graphique à Montréal et à Paris. Ses réalisations comptent des projets d'identité visuelle, d'emballage, d'édition corporative ainsi que d'édition web. Elle réoriente sa carrière en 2009, suite à une réflexion critique au sujet de la société de consommation et du rôle fondamental qu'un designer graphique pourrait éventuellement y jouer. Ayant constaté la multitude et la complexité des informations issues des domaines de l'environnement, du développement durable et de la responsabilité sociale non adaptés à la compréhension des professionnels du design graphique, elle décide de pallier à la situation et de fonder PACT. Cet organisme à but non lucratif a pour mission de réunir et d'aider les designers graphiques, leurs clients et leurs fournisseurs, dans un effort de collaboration, à créer des projets de communication graphique écoresponsables. Pour ce faire, un programme de formation, des conférences et des ressources en ligne ont été développés par une équipe multidisciplinaire de professionnels spécialisés en design graphique et industriel, en écoconception et en communication responsable mise sur pied et dirigée par la chercheuse.

Le Portail de la communication graphique écoresponsable ([www.projetpact.org](http://www.projetpact.org)), projet phare de l'organisme, a mobilisé les connaissances d'une vingtaine d'experts (écoconception, analyse de cycle de vie, gestion des matières résiduelles, communication responsable, approvisionnement responsable, etc.) qui ont bénévolement contribué à la création d'un contenu de qualité de source fiable. Ce site contient des fiches informatives au sujet des matériaux, des procédés d'impression écoresponsables ainsi que sur la communication responsable. Il contient également des études de cas effectuées par les membres de l'équipe. Le portail propose également une démarche de conception, la feuille de route, basée sur la pensée cycle de vie et sur la collaboration avec les parties pre-

nantes d'un projet de communication graphique imprimé. Cette démarche a été testée de façon non scientifique dans le cadre d'un projet pilote. C'est le point de départ de ce projet de recherche dont le but ultime est de participer à développer des connaissances et des outils pédagogiques collaboratifs qui contribueront à soutenir les programmes de formation des praticiens actuels et futurs face aux enjeux et à la complexité de la société contemporaine.

# 1. Introduction



# 1. Introduction

Cette étude de cas porte sur une démarche participative testée lors du processus de conception d'un projet de communication graphique d'une organisation dont la mission est intimement liée à la responsabilité sociale des organisations (RSO), l'Institut de l'environnement, du développement durable et de l'économie circulaire (Institut EDDEC). La particularité de la démarche, inspirée du design participatif, visait à engager les parties prenantes clés de l'organisation en amont et pendant le processus de conception de son identité visuelle et de ses médias de communication. Nous avons pu observer et documenter de façon exploratoire comment la démarche pouvait soutenir le processus de communication graphique en partant d'une réflexion commune sur la mission et les valeurs de responsabilité sociale (RS) de cette dernière. Le processus méthodologique de recherche-action choisi pour conduire cette étude nous a permis d'identifier, en collaboration avec les parties prenantes, les freins et les leviers de la démarche. Nous avons pu ensuite établir une série de recommandations ayant pour objectif la création de lignes directrices d'une démarche participative pour soutenir la communication graphique de la RS d'une organisation. Nous avons également comme objectif, dans une étape ultérieure à ce projet de recherche, d'en favoriser l'usage auprès de la communauté de pratique du design.

Un **designer graphique** est appelé à concevoir différents projets de communication graphique pour véhiculer la responsabilité sociale d'une organisation, soit la prise en considération des impacts environnementaux, sociaux et économiques des ses décisions et de ses activités (AFNOR, 2010). Plusieurs médias de communication témoignent des engagements et de la performance de la RS d'une organisation. Ces médias, les projets de communication graphique, peuvent prendre la forme d'une publication imprimée ou numérique comme une brochure, un site Internet, une publicité ou une identité visuelle

(également appelé logo). Le chercheur a cependant constaté, au cours de sa pratique, que la notion de RSO n'était pas toujours facile à comprendre et à véhiculer de façon concrète à travers ces médias. En effet, si l'usage du papier recyclé est maintenant chose courante et fait partie de ses critères de design, le designer n'a pas toujours la possibilité de prendre le temps d'explorer d'autres alternatives. Il pourrait, par exemple, remettre en question la fonction même du média pour le rendre multifonctionnel, étendre sa durée de vie ou revoir les modes de production auprès de fournisseurs engagés socialement, comme une imprimerie qui fait de la réinsertion sociale. En ce qui a trait au message qui est véhiculé, il est aussi plutôt rare qu'un designer remette en question ce que le client, l'organisation, lui demande. Par exemple, si on lui demande d'ajouter ou même de créer une déclaration environnementale ou un *ecolabel* sur un emballage, le designer ou le mandataire ne se demandent pas nécessairement si la mention est vérifiée, vérifiable ou n'induit pas le consommateur en erreur. Par conséquent, c'est dans le but d'aider le designer et son client à comprendre les notions de RSO appliquées au secteur des communications et à faciliter la mise-en-place d'un dialogue que s'est créée une première version de la démarche participative (voir 3.1).

Les **définitions clés** sur lesquelles s'appuient cette étude et qui ont mené à l'expérimentation de la démarche participative sont décrites dans le chapitre deux. Nous définissons la responsabilité sociale d'une organisation, ainsi que la notion de parties prenantes qui lui est intimement liée. Nous y décrivons également le rôle que la communication responsable, le design graphique et le design participatif peuvent jouer au sein d'une démarche de RSO.

La RS d'une organisation réside dans sa volonté d'intégrer des considérations sociales et environnementales dans ses prises de décisions et ses activités. Cette prise de conscience se fait en engageant un dialogue avec ses parties prenantes, c'est-à-dire les individus ou les groupes qui ont un intérêt dans les décisions

ou les activités de l'organisation (AFNOR, 2010), par exemple, ses dirigeants, ses employés, ses actionnaires, le consommateur ou l'audience, les médias, les groupes d'intérêt, etc. La prise de conscience se traduit par une série d'engagements qui sont communiqués à travers différents médias à l'intention de ses parties prenantes. Ces médias, conçus par un designer, doivent être cohérents avec le message de l'organisation autant par leur représentation visuelle qu'à travers le support qui sert à le véhiculer (ADEME, 2007). Considérée comme l'un des fondements de base du bon design, cette notion est également l'un des fondements de la communication responsable. Avant d'établir la question de recherche à la base de cette étude de cas, nous nous sommes posé cette question : comment soutenir le processus de communication graphique de ces médias, en cohérence avec les valeurs de responsabilité sociale d'une organisation ?

Pour répondre à ce questionnement préliminaire, préciser davantage une question de recherche ainsi que déterminer comment nous pouvons l'explorer, nous avons fait un parallèle entre la démarche de RS, celle du design graphique et celle du design participatif. Ces trois démarches font appel au dialogue entre les parties prenantes pour générer des solutions novatrices qui répondent aux besoins de la société. En effet, la démarche de RS vise à développer des actions concrètes avec et pour les parties prenantes en amont et pendant le processus pour contribuer de manière significative au développement durable (AFNOR, 2010). Pour sa part, la démarche de design graphique est basée sur un échange entre le designer et les parties prenantes avec lesquelles il collabore afin de générer des idées, créer des images, interpréter les mots et réaliser des médias destinés à être diffusés à une audience (Harland, 2011; Frascara, 1997). La démarche de design participatif, quant à elle, réunit les parties prenantes ayant des acquis professionnels et des habiletés différentes dans un processus de co-création itératif pouvant influencer de manière significative la conception et ainsi mieux répondre, ultimement, à la complexité du monde dans lequel nous vivons (Esnault, Daele & Zeiliger, 2006; Simonsen & Hertzum, 2012).

Le parallèle établi entre la RS, le design graphique et le DP, le chercheur a vu la pertinence de tester de façon scientifique une **démarche participative** développée dans le cadre des activités de PACT et testée sous forme de projet-pilote (voir 3.1). Cette démarche encourage la collaboration entre les parties prenantes impliquées dans un projet de communication graphique en amont du processus de conception. C'est dans le but de comprendre davantage l'apport du design participatif dans un tel contexte que nous avons formulé notre question de recherche ainsi que les objectifs s'y rapportant, détaillés dans le chapitre trois : **comment le design participatif peut-il soutenir la communication graphique de la responsabilité sociale d'une organisation ?**

C'est dans le cadre d'un projet de communication graphique, soit la conception de l'identité visuelle et des médias de l'Institut EDDEC, choisi comme cas d'étude et détaillé au chapitre trois, que nous avons choisi d'explorer cette question. L'opportunité de faire notre étude de cas auprès d'une organisation dont la mission et les activités sont intimement liées à la RSO et au monde de la recherche, nous est apparu particulièrement intéressante pour plusieurs raisons soit, la rétroaction et l'esprit critique qu'elle pourrait apporter sur la démarche participative, ses connaissances de la communication responsable ainsi que son ouverture face à la recherche. De plus, comme cette étude n'était pas basée sur la qualité du design, nous évitions de biaiser les résultats.

Nous nous sommes inspirés de l'**approche méthodologique** de la recherche-action pour mener cette étude. Nous avons travaillé en étroite collaboration avec les acteurs impliqués dans le projet, en utilisant la démarche participative de conception proposée, en vue de comprendre comment cette dernière est en mesure de soutenir la communication graphique de la RS de cette organisation. La démarche complète de recherche-action est décrite au chapitre quatre.

Les principaux constats, l'analyse et la discussion concernant l'interprétation des **résultats** se retrouvent au chapitre cinq. Nous y énonçons également les



principales recommandations visant les lignes directrices d'une démarche participative pour supporter la communication graphique de la RS d'une organisation ayant émergé de la discussion. Pour clore ce chapitre, les limites de cette étude ainsi que de nouvelles perspectives de recherche sont présentées. La **conclusion** de ce projet de recherche se retrouve au chapitre six.



## 2. Fondements théoriques



## 2. Fondements théoriques

Ce chapitre décrit les concepts de base de cette étude. Nous définirons, en premier lieu, le concept théorique de la responsabilité sociale des organisations (RSO) ainsi que la théorie des parties prenantes, qui lui est directement reliée et qui en constitue le cœur. Nous verrons par la suite que ces concepts de base sont aussi étroitement liés à la communication. Nous définirons donc la communication de la RSO ainsi que la communication graphique de celle-ci grâce, notamment, au design graphique responsable. La communication est aussi présente dans l'action de collaborer. Cette notion constitue la base du design participatif, le dernier concept que nous décrirons dans ce cadre théorique. Nous présenterons, en guise de synthèse de ces concepts de base, les liens que nous avons établis entre le processus de RSO, celui du design graphique et celui du design participatif. Cette synthèse nous a menée au choix et au raffinement de la démarche participative, mise à l'essai dans cette étude. La dernière section présente l'origine de la démarche participative élaborée par le chercheur et en décrit les grandes lignes.

### **2.1 LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ORGANISATIONS**

La nécessité d'adopter des comportements plus responsables envers la société et l'environnement font désormais partie de la réalité socio-économique des organisations (Tench, Sun & Jones, 2014). Afin de contribuer au développement durable, qui « vise à répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leur » (Brundtland, 1987 dans AFNOR, 2010, p. 5), les organisations sont invitées à prendre en considération les impacts environnementaux, sociaux et économiques de leurs décisions et de leurs activités (AFNOR, 2010). Cette notion de RS tient lieu d'interface entre une organisation et la société (Gond & Igalens, 2014). Cette interface peut prendre la forme, par exemple, d'une politique de développement durable, d'un bilan annuel affichant sa performance de RS, d'une publicité corporative ou d'une section complète sur un site Internet. La prochaine

section présente certains fondements de cette notion complexe qui implique les individus ou les groupes ayant un intérêt dans les décisions et les activités d'une organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes (AFNOR, 2010).

### **2.1.1 Historique de la responsabilité sociale des organisations**

La RSO a vu le jour aux États-Unis dans les années 1950 et est issue du monde des affaires (Pasquero, 2013). De nombreuses crises de nature économique, sociale ou environnementale ont mené progressivement vers un questionnement à propos du rôle de l'organisation face à ses responsabilités envers la société (Martineau & Pauchant, 2006). Plusieurs groupes de pression, comme les groupes écologistes ou de protection des droits de l'homme, ont contribué à dénoncer les abus des organisations tels que la déforestation intensive, l'émission abusive de gaz à effet de serre ou l'exploitation des travailleurs dans les ateliers de misère, pour ne citer que quelques exemples les plus médiatisés. Ces dénonciations ainsi qu'une prise de conscience collective et graduelle des organisations et des gouvernements ont contribué à l'établissement de normes, de lois ou de traités, comme par exemple le Protocole de Kyoto (Martineau & Pauchant, 2006). La démarche de la RSO permet de répondre en partie à ces enjeux de taille. Pour ce faire, plusieurs outils et modèles de gestion organisationnels ont été développés au cours des dernières décennies. À ce jour, malgré les avancées et le constant renouvellement des principes de base de la RSO, aucun consensus n'a été établi autour de sa définition (Pasquero, 2013).

Bien que l'on attribue la paternité du concept de RSO à l'économiste Howard Bowen grâce à la publication de son livre *Social responsibilities of the businessman* en 1953, l'un des modèles les plus utilisés dans les organisations a été développé par Archie B. Carroll en 1979 (Pasquero, 2013). Ce dernier propose aux organisations l'adoption d'une stratégie systémique englobant quatre niveaux de responsabilités. Les deux premiers niveaux, économiques et juridiques, sont obligatoires alors que les deux derniers, éthiques et philanthropiques, sont discrétionnaires, c'est-à-dire laissés à l'attention de l'organisation (Figure 1).

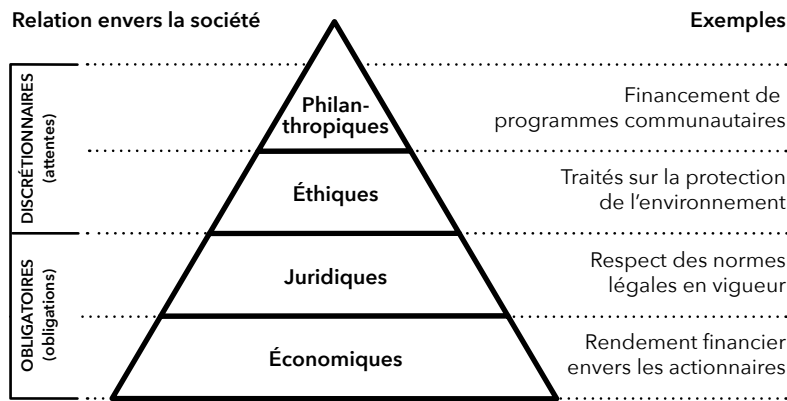


Figure 1. La responsabilité sociale de l'entreprise d'après Carroll (adapté de Mercier, 2004)

Toujours d'après Carroll (1979), les niveaux de responsabilités obligatoires ont donné lieu, par exemple, à la création des premiers codes déontologiques au sein des organisations et des associations professionnelles. Ces codes énoncent et réglementent les meilleures pratiques en matière de RS, comme le traitement des conflits d'intérêts, la gestion de la discrimination, l'application des lois locales et internationales, etc. Pour leur part, les niveaux de responsabilité discrétionnaires du modèle ont favorisé l'instauration des programmes de bénévolat ou de financement philanthropique, invitant les organisations à s'impliquer auprès de la communauté. C'est par exemple la chaîne de distribution alimentaire Metro qui appuie le « Club des petits déjeuners » dans sa campagne de levée de fonds auprès de ses employés ou le Mouvement Desjardins qui soutient la « Fondation David Suzuki » dans le déploiement de ses activités de sensibilisation dans le domaine du développement durable. Ces deux aspects, obligatoires et discrétionnaires, reflètent encore très bien aujourd'hui la situation de la RSO en Amérique du Nord puisque, au-delà des obligations légales mises en place par l'état, l'engagement des organisations est volontaire, contrairement à la situation européenne. En France, notamment, une organisation cotée en bourse est tenue, depuis 2001, d'indiquer dans son rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de ses activités (Martineau & Pauchant, 2006). D'après un rapport publié par Corporate Knights Capitals en 2014, sur plus de 68 000 organisations cotées en bourse, seulement 11 % ont publié un rapport de RS en 2013. Cependant,

le nombre d'organisations ayant publié un rapport est passé de 644 à 7 445 de 1999 à 2013. Cette augmentation s'explique par la contribution des principaux organismes de standardisation, comme l'International Standard Organisation (ISO), à une meilleure définition des normes qui régissent la RSO et à la création de lignes directrices plus concrètes (Morrow & Yow, 2014).

### 2.1.2 L'application concrète de la responsabilité sociale des organisations

Aujourd'hui, la RSO est le fruit d'une démarche qu'une organisation entreprend. Pour ce faire, des programmes et des outils à l'usage des organisations ont été développés. Parmi les plus courants figurent le *Global Reporting Initiative* (GRI), et la norme ISO 26000 (Marimon, Alonso-Almeida, Rodríguez & Cortez Alejandro, 2012). Lancée en 2010, cette dernière fournit les lignes directrices qui visent à garantir l'équilibre des écosystèmes, l'équité sociale et la bonne gouvernance des organisations. (Association Française de Normalisation (AFNOR), 2010). La RSO y est définie comme suit :

Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses 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 ;
- prends en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en oeuvre dans ses relations.

(AFNOR, 2012, p. 8)

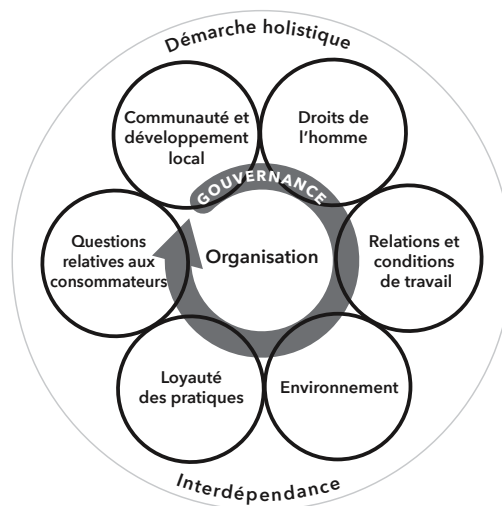


Figure 2. Les sept questions centrales de la démarche de RSO d'ISO 26000 (AFNOR, 2012, p. 8)



Sept questions centrales y sont articulées (Figure 2). Elles permettent à l'organisation d'identifier les principaux impacts sociétaux qu'elle génère directement ou indirectement à travers ses activités, ses décisions et ses interactions avec son environnement. Ce questionnement lui permet de dresser un portrait de sa situation actuelle puis de développer un plan d'action pour y remédier de façon concrète. C'est d'après ce plan global, qui consiste en une série d'engagements pris à plus ou moins long terme, que l'entreprise est en mesure également de mesurer ses impacts à l'aide d'indicateurs et de rendre des comptes de façon publique. L'organisation s'engage inévitablement dans un processus d'amélioration continue. La démarche proposée est schématisée ci-dessous (Figure 3).

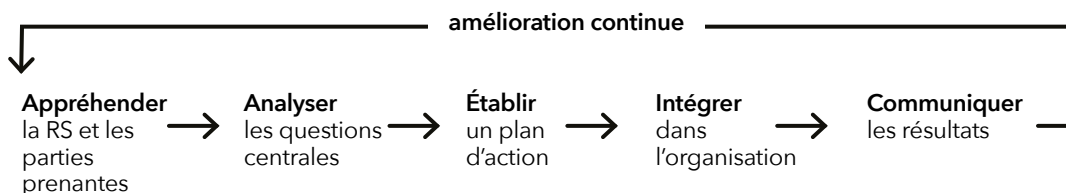


Figure 3. La démarche d'ISO 26000 (AFNOR, 2010)

Différents outils permettent aux organisations de mettre en œuvre la démarche de RS :

- l'engagement corporatif, par exemple une politique de RS ;
- la gouvernance, système transversal choisi par l'entreprise pour prendre et appliquer ses décisions dans le but de répondre à ses engagements ;
- le système de gestion, par exemple la norme ISO 26000 ;
- les politiques d'approvisionnement, par exemple une politique d'approvisionnement responsable vis-à-vis ses fournisseurs ;
- la communication interne et externe, comme le dialogue avec les employés ou un rapport de RS (Gendron, 2008).

Grâce à ces outils, l'organisation est en mesure de diffuser publiquement ses engagements ou sa performance. Ceci donne lieu à la publication de différentes communications véhiculées sous forme de médias. Ceux-ci peuvent être une

politique de RS, un plan d'action ou un rapport de performance sous forme de bilan. Ce dernier est l'une des formes les plus communes de communication de la RSO. Le bilan consiste à mesurer la performance d'une organisation en matière de RS puis à rendre compte des résultats à ses parties prenantes internes et externes. Il est habituellement mis en forme par un designer dont le mandat est de transmettre le message de l'organisation à l'aide d'idées, d'images et mots à travers un support, matériel ou virtuel, de façon la plus cohérente possible (voir 2.2.1). D'autres types de médias peuvent également émaner de la RSO (Images 1 à 4).

Plan de développement durable 2013-15



Cible de performance : énergie



Site Internet : Bilan des résultats 2010-2012



Emballage et étiquetage environnemental



Images 1-4. Exemples de médias véhiculant la responsabilité sociale de Cascades Inc.

Les parties prenantes de l'organisation sont essentielles dans la construction du message qui est véhiculé à travers ces médias.

### 2.1.3 L'apport des parties prenantes

Comme nous l'avons indiqué, la RSO implique qu'une organisation se questionne sur ses responsabilités sociétales (sociales, environnementales et économiques) et s'engage à prendre les mesures nécessaires pour répondre aux attentes de la société. Pour y parvenir, l'organisation commence par identifier ses parties prenantes et par établir un dialogue avec elles pour comprendre quelles sont leurs attentes dans le but de mettre en œuvre un plan d'action (AFNOR, 2010). Pour mieux comprendre le concept des parties prenantes, il faut remonter à l'origine de la théorie des *Stakeholders* (dont « parties prenantes » est l'adaptation française) proposée par Edward Freeman en 1984.

Cette théorie est devenue l'une des références dominantes dans la littérature portant sur la RSO et l'éthique organisationnelle (Gond & coll., 2005). Elle s'inscrit en opposition à la théorie des *Stockholder* de Milton Friedman, ou la théorie de l'actionnariat, qui propose que la seule responsabilité de l'entreprise soit de maximiser le rendement des investissements de ses actionnaires. La théorie des parties prenantes suggère d'élargir la responsabilité de l'entreprise au-delà du seul rendement économique pour les actionnaires et de l'étendre à l'ensemble des « parties intéressées » ou « engagées » dont le bien-être peut être affecté, dans une vision de justice sociale et de respect de chaque individu (Martineau & Pauchant, 2006). Ainsi, cette théorie propose une nouvelle vision où un ensemble d'acteurs ont des revendications et des droits sur l'entreprise au même titre que les actionnaires (Gendron & Girard, 2013).

Pour imager cette théorie, nous pouvons représenter l'organisation comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents : certaines parties prenantes sont volontairement en lien avec l'organisation alors que d'autres le sont indirectement et peuvent, par conséquent, être affectées involontairement par ses décisions et activités (Gond & coll., 2005). On fait aussi une distinction entre les parties prenantes à l'interne de l'organisation, comme les employés, les gestionnaires, les actionnaires, etc. ainsi que les parties prenantes à l'externe comme les fournisseurs, les consommateurs, les gouvernements, etc. (Martineau & Pauchant, 2006). Le dialogue entre les différents composants de ce réseau complexe d'acteurs, gravitant autour et avec l'organisation, est le moyen privilégié pour aider l'organisation à aborder sa RS, comprendre la nature de ses impacts et prendre des décisions éclairées (AFNOR, 2010). Ces décisions mènent à une série d'engagements qui sont également communiqués aux parties prenantes, de façon idéale par le dialogue, grâce à la communication (Tremblay, 2011).

#### **2.1.4 La communication de la responsabilité sociale des organisations**

Comme nous venons d'énoncer, la communication fait partie intégrante du processus de RSO, malgré le fait qu'il n'existe pas de consensus autour de

sa définition autant du côté de la recherche que dans le monde des affaires (Tench, Sun & Jones, 2014). On s'entend pour dire que les organisations sont invitées à engager un dialogue constructif avec leurs parties prenantes afin de développer des pratiques sociétales qui contribuent au bien-être collectif de la société. En ce sens, la communication est l'un des piliers de la RSO puisque sans elle, le message ne peut ni se construire ni se transmettre. Cette section présente l'évolution, les fondements et les défis auxquels la communication de la RSO fait face. Nous y présentons également les différentes formes qu'elle peut prendre.

### *L'évolution de la communication de la RSO dans les organisations*

L'étude de la communication de la RSO est à la croisée des domaines de la communication et de la gestion des organisations. Au cours des trente dernières années, on a constaté un changement dans le discours des organisations envers leurs parties prenantes : il est passé progressivement d'un état unidirectionnel à un état bidirectionnel en partie grâce aux avancées de la RSO. Ainsi, au lieu de dicter le message de façon hiérarchique à leur audience, les gestionnaires des organisations sont invitées à établir un dialogue avec celle-ci. Cette forme par excellence de communication se base sur l'éthique du dialogue caractérisée par le respect, la confiance et la compréhension mutuelle (Tremblay, 2011). D'après Danielle Maisonneuve :

...toute stratégie de communication doit reposer sur le principe kantien fondamental selon lequel l'être humain est une fin en soi, jamais un moyen. La personne doit être le sujet de la communication, non son objet et encore moins la cible d'une manipulation. En ce sens, l'éthique de la pratique [de la communication] s'appuie sur la notion de respect de tous les interlocuteurs de l'organisation, pour l'établissement d'un véritable dialogue. (Maisonneuve, 2010, p. 398)

En outre, pour assurer le succès d'un programme de RSO, l'organisation doit autant que possible éviter le travail en silos, comme par exemple le travail individuel sans communication avec les individus des autres départements. Le message, construit avec l'ensemble des parties prenantes, devient la vision commune de la RS d'une organisation qui a réfléchi sur elle-même :

...nous aimons à croire qu'un nouvel espace de communication se dessine comme un lieu de rencontre et d'échange qui souscrit à l'importance du débat, de la circulation des idées. Un espace ouvert qui place les différentes communautés, la population, au cœur même du développement, qui favorise une participation, la plus large possible, fondée sur une éthique du dialogue, respectueuse des rôles de chacun et qui induit la possibilité d'interinfluence. (Tremblay, 2011, p. 251)

### *Les défis de la communication de la RSO*

À l'heure actuelle, la communication de la RSO est cependant encore mal comprise par les organisations, malgré le fait qu'elle soit considérée de plus en plus comme une priorité (Tremblay, 2011; Gendron & Girard, 2014; Morrow & Yow (CKC), 2014). Les organisations confondent encore RSO et relations publiques, ce qui a pour effet d'alimenter la perception auprès de certains publics que la RSO n'est utilisée qu'à des fins d'autopromotion et de manipulation de l'audience (Tench, Sun & Jones, 2014). En effet, selon plusieurs auteurs et d'après la norme ISO 26000, la démarche de RSO permet, notamment, à une organisation de renforcer le caractère distinctif de sa marque auprès des consommateurs et, de ce fait, se distinguer de la compétition (AFNOR, 2010; Tremblay, 2011; Gond & Igalens, 2014). Cet avantage, que certaines organisations utilisent de façon déloyale ou par manque de connaissances, a donné naissance au phénomène du *Greenwashing*. Ce dernier est défini comme le fait d'induire en erreur le public auquel le message est destiné avec des allégations environnementales trompeuses (AFNOR, 2012). Cet aspect nourrit également une certaine méfiance du public envers les messages liés à l'environnement, au développement durable et à la RSO. Le citoyen, perdu dans ce discours, peut perdre confiance en certaines organisations ou ne plus savoir qui ou quoi croire (Durif & Boivin, 2014).

En résumé, la RSO ajoute de la valeur aux organisations et, par conséquent, peut contribuer de façon générale à une meilleure société si elle parvient à engager un dialogue basé sur l'éthique et la transparence avec ses parties prenantes. La force d'un message de RSO, qui est coconstruit et communiqué grâce à ce dialogue ainsi que les actions qui en découlent, peut contribuer à répondre aux besoins en constante évolution de la société.

### **2.1.5 La communication responsable**

Nous devons faire une distinction entre communiquer sur la RS, ce que nous venons de présenter, et communiquer de façon responsable, malgré le fait que les deux concepts soient directement reliés. La communication responsable est l'intégration du concept de RSO dans les activités des communicateurs, peu importe qu'ils soient issus du domaine de la publicité, du marketing, des relations publiques ou du design pour ne nommer que ces quelques formes de communication. Pour répondre aux attentes de la société et pour communiquer la RSO, les professionnels de la communication sont appelés eux aussi à se questionner sur leur propre RS en considérant à la fois les impacts de leurs prestations et de leurs pratiques internes (AFNOR, 2012). C'est dans le but d'aider les communicateurs à mieux comprendre et intégrer à leur pratique les notions de communication responsable que l'Association française de normalisation (AFNOR) a publié, en 2012, le « Guide d'utilisation de l'ISO 26000 pour le secteur de la communication ». Élaboré de la façon collective préconisée par l'approche même de la norme ISO 26000, ce guide met en relief la responsabilité des acteurs de la communication :

- en tant qu'organisation ;
- en tant que concepteur de message ;
- dans le choix des modes de production ;
- dans le choix des modes de diffusion.

Ce guide propose aux communicateurs, d'après leur secteur d'activité, les stratégies de communication responsables générales suivantes :

- Améliorer l'impact sociétal des organisations, marques ou produits qu'ils sont mandatés de promouvoir ;
- Élaborer des messages véridiques, clairs, cohérents, loyaux en regard des actions des organisations qui les mandatent ;
- Améliorer l'impact sociétal des supports qui véhiculent les messages de l'organisation. (AFNOR, 2012, p. 5)

Puisque les différentes formes de communication, telles que la communication publicitaire, promotionnelle, événementielle, interactive, corporative, etc. possèdent des enjeux et des problématiques sociétales différents, une série de recommandations sont proposées en vue de développer les bonnes pratiques dans chacune de ces branches. Les professionnels en design, œuvrant dans ces différents secteurs, peuvent y puiser un bon nombre de solutions.

## **2.2 LE DESIGN GRAPHIQUE**

Comme nous venons de le décrire, la communication est l'un des principes de base de la RSO. Elle est utilisée, entre autres choses, pour construire et véhiculer le message de l'organisation avec et pour ses parties prenantes. Le designer est l'une de ces parties prenantes. En effet, le designer participe activement à la conception des médias destinés à transmettre les valeurs, les engagements, les stratégies, les actions, les résultats, etc. liés à la RS d'une organisation. Ce message est complexe et invite les designers à le considérer de façon holistique, c'est-à-dire comme un ensemble qui va au-delà de ses composantes individuelles. Pour bien saisir le processus de conception qu'un designer peut utiliser dans ce cas, nous devons d'abord présenter ce que nous entendons par design graphique dans le cadre de cette étude, quel est le processus de conception et ce qui l'influence. Nous décrirons ensuite ce qu'implique la communication responsable dans le cas d'un projet de communication graphique.

### **2.2.1 Qu'est-ce que le design graphique ?**

Le design graphique, comme nous l'entendons aujourd'hui, n'a pas toujours fait partie de la grande famille du design, notion que nous décrirons à la section 2.3.1. Cette activité professionnelle, née au début du siècle des besoins de communication de l'ère industrielle, a longtemps été considérée plutôt comme un art appliqué répondant à des besoins d'ordre commercial. À partir des années 1970, on a graduellement et lentement reconnu le design graphique en tant que discipline distincte répondant à des besoins autres que ceux de la publicité (McKoy, 2005). Les auteurs du *Dictionnaire of Graphic Design and Designers*, présentent le design graphique comme suit :

Graphic design is a form of visual communication that uses typography, illustration, photography, and technological processes such as printing and interactive design for the purposes of persuasion, information, or instruction. (Livingston et Livingston, 2003, p. 90)

Si, historiquement, le design graphique a émergé de la mise en commun de quatre différentes activités (la typographie, l'illustration, la photographie et l'impression), l'avènement de la technologie et de la recherche en design a profondément changé ses fondements et sa portée (Harland, 2011). Toujours d'après cet auteur, le design graphique est une activité de communication qui réunit la réflexion et l'action, et implique la génération d'idées, la création d'images, l'interprétation de mots et la réalisation de médias pour l'industrie, le commerce, la culture et la société [traduction libre]. Cette définition, née d'un exercice de schématisation, contraste cependant avec la définition traditionnelle de Alan et Isabelle Livingston (Harland, 2011). En plus de relever son aspect multidisciplinaire, Harland (2011) propose l'idée que le design graphique peut aller au-delà de son appartenance traditionnelle aux arts appliqués : il pourrait également devenir un outil de développement social, culturel et économique.

Language has been discussed as an important part of this process, with the recognition that the traditional terminology developed out of the establishment of graphic design as a craft for commerce, but it must now be equally thought of as a tool for social, cultural and economic development. (Harland, 2011, p. 34)

Pour en arriver à cet énoncé, cet auteur s'est penché plus particulièrement sur les sphères d'influence qui contribuent, par exemple, au processus de création d'un média.

### *Les sphères d'influence du design graphique*

En effet, Harland suggère que les designers sont influencés par un réseau complexe d'acteurs, de fonctions et de contextes avec lesquels ils collaborent pour générer des idées, créer des images, interpréter des mots et réaliser des médias pertinents (Figure 4). Cette approche n'est pas sans rappeler l'approche holistique de la démarche de RSO (voir 2.1.2). D'après ISO 26000, une sphère



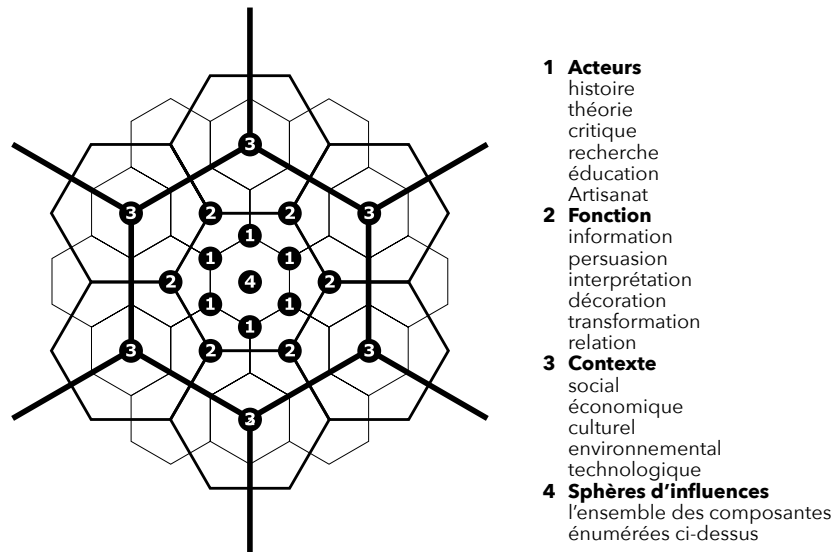


Figure 4. Les sphères d'influence du design graphique (Harland, 2011, p. 32)

d'influence est définie comme étant « la portée ou l'ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations » (AFNOR, 2011, p. 4). En ce sens, le design pourrait être considéré comme un outil potentiel de développement social.

Comme nous venons de voir, le design graphique est un domaine dont la pratique professionnelle demande de développer une multitude de relations qui sert au processus de création autant qu'au processus de production d'un média. Pour compléter la vision du design graphique sur laquelle reposent les bases de notre étude, Jorge Frascara (1997) propose une vision éthique et sociale de la profession. Dans son ouvrage clé *User-Centred Graphic Design*, il affirme que cette discipline a les ressources potentielles pour aborder les problématiques sociales et, par conséquent, est en mesure d'influencer la société positivement. Pour ce théoricien, l'objectif ultime du projet de communication graphique est de favoriser un changement dans les connaissances, les attitudes et le comportement de l'audience à laquelle il est destiné. Pour ce faire, le designer graphique doit acquérir une connaissance approfondie de cette audience afin de favoriser la bonne réception du message et induire l'action. Pour développer cette connaissance, Frascara suggère d'inclure l'utilisateur (ou l'audience) dans

le processus de conception. Pour lui, le design graphique fait appel au dialogue entre le communicateur et l'audience plutôt qu'à un simple acte de transmission à sens unique (Frascara, 2006). Cette vision rejoint celle de Tremblay (2011), qui propose un principe similaire à propos de la communication de la RSO (voir 2.1.4).

Outre cette contribution sociale au corpus théorique de la profession, Frascara relève également l'aspect éthique du design graphique : le récepteur de l'information n'est pas un objet mais un sujet, d'où l'utilisation du terme audience plutôt que public. L'aspect fondamental de la communication éthique appelle à « communiquer avec quelqu'un à propos de quelque chose et non pas seulement communiquer quelque chose à quelqu'un » (Frascara, 1997, p. 17 – traduction libre). L'audience reçoit activement l'information et est invitée à agir plutôt que subir. De la même façon, le designer graphique est également appelé à établir une relation de partenariat active et à double sens avec les acteurs qui interviennent dans ses sphères d'influence. Cette réflexion à propos du rôle du design graphique et de ses acteurs répond à la définition de la création d'un message de RSO, d'après la vision de Tremblay (voir 2.1.4). Pour elle, rappelons-le, il est important de créer un espace de communication où l'audience rencontre le message de la RSO. Ce lieu facilite le débat et la circulation des idées. Cet avis est aussi partagé par Frascara :

In Ethical communication, the producer has to speak a language that the audience can understand. If producers really want to communicate, that is, to be understood and not listened to, they should remember that people can only understand things they already understand, and that it is impossible to communicate, therefore, without using the language of the audience in both its style and content. This is why the ideal form of human communication is dialogue, where the interaction allows for exchange and adjustment, and for the building and extending of a shared terrain. (Frascara, 1997, p. 17)

Pour résumer, le designer graphique est appelé à mettre en forme un message à travers un média en établissant un dialogue avec les acteurs évoluant dans ses sphères d'influence. Dans le contexte de la communication de la RSO, ce média doit idéalement refléter les engagements de l'organisation envers la

société. C'est l'essence même du bon design et de l'application des principes de la communication responsable au design graphique.

### **2.2.2 Le design graphique et la communication responsable**

Nous venons de voir que le design graphique est une activité de communication qui peut, notamment, être utilisée dans le but de transmettre les engagements sociétaux d'une organisation ou pour en rendre compte. Plusieurs médias sont conçus et réalisés en partenariat avec des designers. On compte parmi ces médias imprimés ou virtuels les publications liées à la RSO, comme par exemple un bilan de RS, une publicité corporative promulguant les engagements d'une organisation ou un emballage informant le consommateur sur les attributs écoresponsables d'un produit. Comme nous le décrivions en introduction, l'un des principaux défis qui s'adresse au designer lors de la conception de l'un de ces médias est d'assurer la cohérence entre le message de l'organisation et le support de diffusion (AFNOR, 2012; ADEME, 2009). Comme le suggèrent les lignes directrices de la communication responsable, le designer est invité à considérer en amont les impacts de ses choix conceptuels autant dans l'interprétation et la construction visuelle (graphique) du message, que dans la conception du support à travers lequel ce dernier sera véhiculé.

Dans la pratique actuelle, différents outils et ressources au sujet du design et de la communication responsable ont été mis à la disposition de la communauté de pratique par les associations professionnelles (Société des designers graphiques du Québec, Société des designers graphiques du Canada, American Institute of Graphic Arts, International Council of Graphic Design Associations, etc.) ainsi que par plusieurs organismes locaux ou internationaux (Écoentreprises Québec, ADEME, Pôle Éco-conception, GreenBlue, etc.). Ces outils et ressources facilitent l'apprentissage de notions relativement nouvelles comme, par exemple, l'écoconception, l'affichage environnemental ou l'approvisionnement responsable.

### *La construction et la communication du message de RSO*

Le designer graphique est tout d'abord incité à établir une stratégie visuelle responsable, en collaboration avec son client. « La démarche écoresponsable replace le professionnel de la communication dans son rôle politique de conseil dans le choix des messages et des moyens » (ADEME, 2006, p. 12). De façon pratique, il doit se demander si le message véhiculé à l'aide d'idées, d'images et de mots repose, par exemple, sur des informations fiables et non trompeuses, respectueuses des droits de l'homme, transparentes, facilement accessibles, etc. qui reflètent la réalité de l'organisation ou du produit (bien, service ou système) qui fait l'objet de cette stratégie (AFNOR, 2012). De la même façon, le designer peut avoir à intégrer des écoétiquettes officielles, des allégations environnementales vérifiées par une tierce partie indépendante ou créer des autodéclarations environnementales, des allégations environnementales non vérifiées par une tierce partie indépendante. L'authenticité et la responsabilité de l'apposition de ces autodéclarations reposent uniquement sur le producteur et le concepteur de ces dernières. Le designer est alors tenu de respecter le document « Déclarations environnementales : Guide pour l'industrie et les publicitaires » qui fournit aux utilisateurs de la norme ISO 14021 des exemples concrets de bonnes pratiques (Canadian Standard Association, 2008). Puisque ce message est véhiculé par un média comme un document imprimé, un site Internet ou un emballage, le designer graphique doit également en assurer la conception. Les bonnes pratiques de la communication responsable suggèrent d'écoconcevoir ce média.

### *L'écoconception*

L'écoconception est un mode de conception qui intègre des critères environnementaux tout au long de son cycle de vie, c'est à dire le choix des matières premières, le processus de fabrication, le transport et l'entreposage, l'utilisation et la mise au rebut (Berneman, Lanoie, Plouffe & Vernier, 2013). En outre, puisqu'environ 80 % des impacts environnementaux des produits et services seraient déterminés à l'étape de conception, le designer est appelé à intervenir

en amont (Chapman & Gant, 2007). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous basons sur la définition suivante, véhiculée par le Pôle d'éco-conception :

Intégration systématique des aspects environnementaux dès la conception et le développement de produits (services, systèmes) avec pour objectif la réduction des impacts environnementaux négatifs tout au long de leur cycle de vie à service rendu équivalent ou supérieur. Cette approche dès l'amont d'un processus de conception vise à trouver le meilleur équilibre entre les exigences, environnementales, sociales, techniques et économiques dans la conception et le développement de produits. (Pôle d'éco-conception, 2015)

En ce qui a trait à la pratique du design graphique, la Société des designers graphiques du Québec (<http://www.sdgq.ca/>) précise que :

...les designers graphiques considèrent le cycle de vie des [médias] qu'ils créent, privilégiant les stratégies, processus et matériaux assurant une pérennité environnementale, sociale, culturelle et économique (SDGQ, 2015).

Concrètement, les designers peuvent faire appel à diverses stratégies d'éco-conception leur permettant d'optimiser ou de repenser chaque étape du cycle de vie du média à créer. Il peut s'agir, premièrement, du choix des matériaux, des procédés de fabrication et de distribution plus responsables (certification à l'appui). En deuxième lieu, le designer peut également repenser la fonction du média en optimisant son utilité, sa durée ou qualité de vie ainsi qu'en lui conférant un aspect multifonctionnel ou multiusage, etc. Finalement, d'autres stratégies consistent à créer en fonction de la fin de vie en s'assurant que le média produit puisse se désassembler et se recycler facilement dans le but de le réinsérer dans le flux des matières premières (Institut EDDEC, 2014; McDonough et Braungart, 2013; PACT, 2010).

### *L'approvisionnement responsable*

Un autre aspect qui peut toucher directement ou indirectement le designer graphique concerne l'approvisionnement responsable. Cette notion fait référence à un choix de fournisseurs de produits et de services qui ont de meilleures pratiques environnementales et sociales :

...l'approvisionnement responsable vise à ce que de nouveaux critères environnementaux et sociaux s'ajoutent aux critères traditionnels d'achat que sont le coût, la disponibilité et la qualité. L'objectif est de réduire les impacts sur l'environnement et d'augmenter les bénéfices sociaux liés aux produits et services, en prenant en compte toutes les étapes de leur cycle de vie. (ECPAR, 2013)

Bien que ces pratiques soient de plus en plus répandues, il peut être difficile pour les designers de repérer les produits ou services qui répondent à ces critères et si les solutions proposées sont avantageuses à l'achat (ECPAR, 2013).

Pour résumer, nous constatons que le designer a plusieurs possibilités pour concevoir et produire des médias dont les messages et les supports sont plus responsables en regard de la société et de l'environnement. Ces différentes stratégies sont la communication responsable qui inclut l'écoconception et l'approvisionnement responsable. Cependant, ce choix stratégique est la plupart du temps laissé à la discrétion du designer, à moins que son client n'en fasse expressément la demande via, par exemple, le « *brief* » ou un cahier des charges. C'est le cas du Gouvernement du Québec, de certaines municipalités et grandes organisations qui ont adopté des politiques de développement durable ou d'approvisionnement responsable. Les demandes les plus usuelles concernent le choix des matériaux, par exemple les papiers et plastiques recyclés ou les encres végétales. C'est aussi le cas pour le choix de fournisseurs, que l'on peut sélectionner pour leurs meilleures pratiques lorsque celles-ci sont reconnues par une certification, c'est-à-dire évaluées par une tierce partie indépendante. Les solutions les plus transversales, comme l'écoconception qui va jusqu'à remettre en cause la fonction même du média en amont du processus et dans l'ensemble de son cycle de vie, sont moins bien comprises et intégrées dans la pratique professionnelle (Graham, 2012). De ce constat, émanant de la littérature et de la pratique professionnelle du chercheur, émerge la question suivante :

**Comment soutenir le processus de conception d'un média, en cohérence avec la responsabilité sociale d'une organisation ?**

La compréhension de l'ensemble de ces notions semble essentielle pour appuyer le processus de design ainsi que celui de la communication responsable et requière l'acquisition de connaissances pour assurer la cohérence du message et du média avec la RS d'une organisation. En ce sens, n'y aurait-il pas lieu de réunir en amont, c'est-à-dire au début du processus de conception, les différentes parties prenantes liées à la création et à la RS de ces médias pour y réfléchir de façon collaborative ? C'est ce que pourrait proposer l'approche du design participatif.

## **2.3 LE DESIGN PARTICIPATIF**

On ne peut aborder le design participatif (DP) sans tout d'abord définir ce qu'on entend par l'activité et le terme « Design ». Nous présentons dans cette section, outre un aperçu de certaines approches théoriques qui en constituent les bases, ce qui a mené les chercheurs à poser les fondations du design participatif.

### **2.3.1 Qu'est-ce que le design et la pensée design (*Design Thinking*) ?**

Le design est une activité projective (Sanders, 2012; Cross, 2001; Frascara, 1997). De nombreux chercheurs ont élaboré les conceptions théoriques de cette activité de création, profondément ancrée dans la pratique, dont le design participatif est issu. Plusieurs perspectives complémentaires ont contribué à l'élaboration du discours sur le design et de la « pensée design », ou *Design Thinking*, dont voici quelques fondements :

Tout d'abord, Herbert Simon définit le design comme une activité de création qui transforme une situation existante en une situation préférable, un but à atteindre (Johansson-Sköldberg, Woodilla & Çetinkaya, 2013). Donald Schön (1983), pour sa part, s'est plutôt penché sur l'action qu'entreprend le designer dans la pratique : il affirme que le design est une activité réflexive qui permet au praticien de solutionner une problématique donnée en faisant des constants allers-retours entre l'action de créer et la réflexion à propos de l'action. D'après cet auteur, l'art du designer se bonifie dans la pratique. Plusieurs chercheurs, notamment Schön et Buchanan, se sont également intéressés à la nature des

problèmes que le designer cherche à résoudre : ils les qualifient de flous et indéterminés et qu'une multitude de solutions sont possibles. La pensée design et la créativité du designer permettent de mieux définir et solutionner ces problèmes en développant une meilleure compréhension des contextes dont ils sont issus, répondant ainsi aux besoins concrets et aux valeurs des individus. Les travaux empiriques de Cross et Lawson se sont attardés à définir et modéliser le processus de design, dans la continuité de la tradition réflexive de Schön, à partir d'exemples concrets provenant de la pratique. Cross décrit le processus de design comme une activité de création stratégique et récursive. Pour sa part, Lawson a observé la pratique du designer d'un point de vue cognitif et représente l'activité de design comme une suite d'étapes complexes d'acquisition de connaissances. Cross et Lawson soutiennent que le designer possède un processus cognitif et des habiletés stratégiques spécifiques lui permettant de donner un sens à une problématique de design donnée (Johansson-Sköldberg, Woodilla & Çetinkaya, 2013), par exemple un média reflétant graphiquement la RS d'une organisation.

Schön examines the designer's reflection-in-actions of problems encountered in practice from an objective stance, theorizing 'about' the practice. Buchanan examines the nature of the problems themselves, and the designer's use of placements as 'tools' to intuitively or deliberately shape a design problem, while Lawson and Cross's empirically-based studies focus on the designer's specific awareness and abilities. (Johansson-Sköldberg, Woodilla et Çetinkaya, 2013, p. 126)

De plus, Cross (2011) porte une attention particulière à l'aspect social du design. Il souligne que la collaboration entre designers ou entre professionnels issus de différents milieux est souvent partie intégrante du processus. La construction de concepts, en regard d'une problématique donnée, se fait dans le partage d'informations et la génération d'idées, parfois conflictuelles, qui mènent à l'adoption d'une solution.

La pensée design et son processus ont été repris et popularisés par le monde du *management* pour suggérer de nouvelles théories de la gestion de l'innovation par la créativité.



The concept of design thinking became a portal for the whole design area to contribute to innovation, and design thinking enabled innovation to supersede strategic management as a way to deal with a complex reality.

(Johansson-Sköldberg, Woodilla et Çetinkaya, 2013. p. 127)

Ce rapprochement entre la pratique du design et le *management* nous permet d'envisager le bien fondé de réunir les designers habitués au processus de design et d'autres parties prenantes liées à la RS d'une organisation, dans un exercice de design participatif pour la création de ses médias.

### **2.3.2 Q'est-ce que le design participatif ?**

Le design participatif (DP) est défini par Robertson et Simonsen (2012, p.1) comme une activité de design favorisant « l'implication directe des parties prenantes dans le codesign d'outils, de produits, d'environnements, d'organisations et d'institutions sociales afin que ceux-ci répondent réellement à leurs besoins » [traduction libre]. Cette branche du design, dont les principes ont été développés notamment à travers la conception de logiciels et de nouvelles technologies, s'est maintenant étendue à plusieurs autres domaines comme l'architecture, le développement de produits ou le développement de systèmes d'information complexes (Simonsen & Hertzum, 2012). La participation des parties prenantes est fondamentale pour le DP et, contrairement au design centré sur l'utilisateur avec qui le DP partage plusieurs techniques, il s'en distingue par le fait d'aller au-delà de la simple consultation : les participants doivent aussi être impliqués dans le processus décisionnel menant à la solution (Johannessen & Ellingson, 2012). D'après Esnault, Daele et Zeiliger (2006), le design participatif réunit divers acteurs dans un « processus de négociation itératif entre des acteurs hétérogènes [...] de manière à influencer réellement le processus de conception » (Charlier & Henri, 2007, p. 3). La présente section établira certains fondements théoriques du DP à travers un bref historique, les principes qui le caractérisent ainsi que les défis qui y sont associés. Nous compléterons cette section en établissant un lien entre la RSO, le design graphique et le DP.

### *Évolution et principes du design participatif*

Les premières conceptions théoriques du DP ont été élaborées à partir des années '60 et '70, principalement en Scandinavie, alors que les communautés demandaient à prendre part aux décisions qui affectaient les différents aspects de leurs vies. Les mouvements politiques et sociaux des années '70 et '80 ont facilité la mise sur pied d'activités collaboratives, réunissant notamment les usagers et les professionnels du développement de systèmes informatiques, pour créer un environnement, des conditions et des outils de travail qui répondaient mieux à leurs besoins (Kensing & Greenbaum, 2013). Depuis lors, de nombreuses techniques et outils ont été développés pour supporter les activités de co-création en contexte de DP. À travers des ateliers collaboratifs souvent multidisciplinaires (*workshops*) les participants sont appelés à définir les objets désirés (produits, services, environnements, systèmes, etc.) en utilisant différentes méthodes, par exemple les jeux de rôle, le développement d'un scénario d'usage ou de prototypes (Robertson & Simonsen, 2012). Les principes suivants, formulés par l'association Computer Professionals for Social Responsibility (2008), peuvent s'étendre à l'ensemble du DP :

- Tous les participants à l'activité de DP sont considérés comme experts et leurs opinions comptent ;
- Les participants sont les premières sources d'innovation ;
- Les idées de design émergent de la collaboration des participants venant de divers milieux ;
- L'activité de DP, y compris les validations de design, doit être faite dans le contexte du problème ;
- Les participants doivent trouver eux-mêmes des solutions aux difficultés liées à leur collaboration ;
- Les participants doivent avoir le souci d'améliorer leur collaboration ;
- Chaque participant doit être conscient de son rôle et essayer d'être un praticien réflexif. (Zahedi, 2011, p. 103)

### *La différence entre le design participatif et le design centré sur l'utilisateur*

Le DP et le design centré sur l'utilisateur ont plusieurs fondements communs, dont la participation de l'utilisateur et certaines techniques. Il est important de faire une distinction entre les deux, cependant, comme nous l'avons évoqué dans

l'introduction de cette section. Le design centré sur l'utilisateur se préoccupe de l'objet qui se conçoit dans le but de s'assurer qu'il répond au besoin de l'utilisateur et ce, sans nécessairement faire appel à lui dans l'ensemble du processus de design et de la prise de décisions. Un chercheur peut assister le designer dans le processus de conception, pour interpréter les besoins de l'utilisateur. L'utilisateur est invité à donner son avis, mais il ne fait pas nécessairement partie de l'équipe de design (Sanders, 2002). Pour sa part, le DP est davantage un processus social où les utilisateurs et les designers apprennent à créer ensemble des solutions pour une problématique donnée (Robertson & Simonsen, 2013).

Participatory design is driven by social interactions as users and designers learn together to create, develop, express and evaluate their ideas and visions. Shared experimentation and reflection are essential parts of the design process. (Robertson & Simonsen, 2013, p. 8)

En ce sens, le DP diffère car il est davantage axé sur un processus démocratique puisqu'il implique l'utilisateur dans le processus décisionnel, contrairement au design centré sur l'utilisateur qui ne le fait pas de façon systématique. L'activité de cocréation devient alors un processus social démocratique qui mobilise les parties prenantes concernées par l'artefact (média, environnement ou système) à concevoir, dans un exercice de création réflexif visant son amélioration (Simonsen & Hertzum, 2012).

#### *Les acquis et les défis du design participatif*

Le processus de DP est une activité sociale qui relie un ensemble d'acteurs ayant des acquis professionnels et des habiletés différents. Les échanges liés au processus provoquent habituellement un important transfert de connaissances entre les différents acteurs (Robertson & Simonsen, 2013). Cette situation contribue à la génération d'un langage commun, facilite la compréhension de la problématique, au départ mal définie, pour en arriver à créer de possibles solutions (Zahedi, 2011). La négociation pour y arriver peut cependant générer des conflits entre les différentes visions et objectifs personnels des participants et qui doivent être réglés (Dalsgaard, 2012). Il peut aussi être difficile de mainte-

nir l'implication et la mobilisation de l'ensemble du groupe du début à la fin du processus. Une autre particularité du processus de DP réside dans son approche « *bottom-up* », c'est à dire du bas de la hiérarchie vers le haut. Cette approche favorise l'appropriation à long terme de la solution par l'ensemble des participants (Johannessen & Ellingsen, 2012). Une récente étude a démontré que les activités de création du DP peuvent permettre à une communauté, par exemple, d'explorer et d'articuler ses valeurs. Le cas de la conception d'une médiathèque au Danemark illustre cet aspect :

These events resulted in the articulation of seven core values to be explored as part of the development process and ultimately to be incorporated into the Mediaspace institution [...]. This set of articulated values resonates well with the values of quality, emancipation, and democracy inherent in the Participatory Design tradition.  
(Dalsgaard, 2012, p. 38)

Dalsgaard (2012) affirme également que le processus peut favoriser le changement dans une communauté.

#### **2.4 LA RELATION ENTRE LE DESIGN PARTICIPATIF, LE DESIGN GRAPHIQUE ET LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ORGANISATIONS**

Comme nous venons de le décrire, la démarche de DP peut, en quelque sorte, supporter la création de solutions pour répondre à la complexité du monde dans lequel nous vivons (Simonsen & Hertzum, 2012). Pour sa part, la démarche de design graphique vise, de façon ultime, à influencer la société positivement pour favoriser un changement dans les connaissances, les attitudes et le comportement de l'audience grâce à des médias signifiants (Frascara, 1997). Ces objectifs ne sont pas sans rappeler les objectifs de la démarche de la RS de toute organisation qui est de répondre aux attentes plus larges de la société pour contribuer de manière significative au développement durable (AFNOR, 2010).

Outre la portée sociale potentielle de ces trois démarches, celles-ci comportent un autre point commun : celui de l'intégration et de la participation des parties prenantes pour définir et implémenter des solutions concrètes. Ainsi, en réunissant les parties prenantes d'une organisation, le DP peut contribuer à

la création de solutions qui visent, ultimement, la durabilité de la société et de la planète. Ce peut être, par exemple, par la création de produits et de services consommant moins de ressources, plus fonctionnels et durables, etc. Dans le cas du design graphique, le designer est appelé à mettre en forme graphiquement un message à travers un média en établissant un dialogue avec les acteurs évoluant dans ses sphères d'influence. La portée du message véhiculé pourrait inciter, par exemple, à consommer de façon responsable. Pour sa part, le DP peut, par exemple, provoquer le changement ou initier une forme d'*empowerment* au sein d'un groupe de participants (Dalsgaard, 2012). Le tableau comparatif ci-dessous résume les grandes lignes des trois démarches et met en relief les notions qui sont parallèles (Tableau I). L'idée derrière la démarche participative qui fait l'objet de cette étude découle de la mise en relation de ces notions communes.

	Responsabilité sociale	Design graphique	Design participatif
QUOI	Processus de responsabilisation d'une organisation face à ses impacts envers la société et l'environnement	Activité de communication, réunissant la réflexion et l'action, qui implique la génération d'idées, la création d'images, l'interprétation de mots et la réalisation de médias pour l'industrie, le commerce, la culture et la société	Processus de cocréation itératif et interdisciplinaire de manière à influencer la conception
QUI	Réunit les parties prenantes interne et externe d'une organisation	Réunit les parties prenantes reliées à ses sphères d'influence	Réunit les parties prenantes concernées par une problématique
COMMENT	Développer des actions concrètes, de façon éthique et transparente, avec et pour les parties prenantes en amont et pendant le processus	Mettre en forme graphiquement un message en établissant un dialogue avec les acteurs évoluant dans ses sphères d'influence	Développer des solutions novatrices avec les parties prenantes, en amont et pendant le processus de conception
POURQUOI	Répondre aux attentes plus larges de la société et contribuer de manière significative au développement durable	Influencer la société positivement pour favoriser un changement dans les connaissances, les attitudes et le comportement de l'audience	Répondre à la complexité du monde dans lequel nous vivons
OUTILS	Diagnostic, plan d'action, évaluation de la performance, reddition de compte, communication responsable, amélioration continue	Atelier d'idéation ( <i>brainstorm</i> ), métaphores/analogies recherche, croquis, prototypes Communication responsable écoconception et approvisionnement responsable	<i>Make Tools : scénarios d'usage, jeu de rôles, création de prototypes</i>

Tableau I. Synthèse comparative des notions de base de la responsabilité sociale des organisations, du design graphique et du design participatif



### 3. Contexte et problématique





# 3. Contexte et problématique

## 3.1 LA DÉMARCHE PRÉLIMINAIRE DU CHERCHEUR

Dans le cadre de sa pratique professionnelle, le chercheur et son équipe (voir avant-propos) ont développé une approche pédagogique et participative pour soutenir l'écoconception d'un média de communication imprimé. La démarche encourage la collaboration entre différentes parties prenantes impliquées dans un projet de communication graphique, en amont du processus. La section suivante décrit la démarche préliminaire du chercheur.

### 3.1.1 Description de la démarche participative préliminaire

La motivation principale qui soutenait la création de cette démarche était que, en raison de la complexité du message de RSO à comprendre et à transmettre, un des moyen pour supporter la conception d'un média cohérent était de créer un espace commun pour partager les connaissances. Par conséquent, nous avons réuni les acteurs concernés par la création d'un rapport de RS – le média – à l'occasion d'un atelier de formation et de réflexion dirigé par le chercheur. Les participants – une équipe multidisciplinaire formée du designer, du directeur de production, du responsable des communications de l'organisation et d'un conseiller en écoconception – ont également bénéficié d'un accompagnement tout au long du processus de conception (Figure 5).

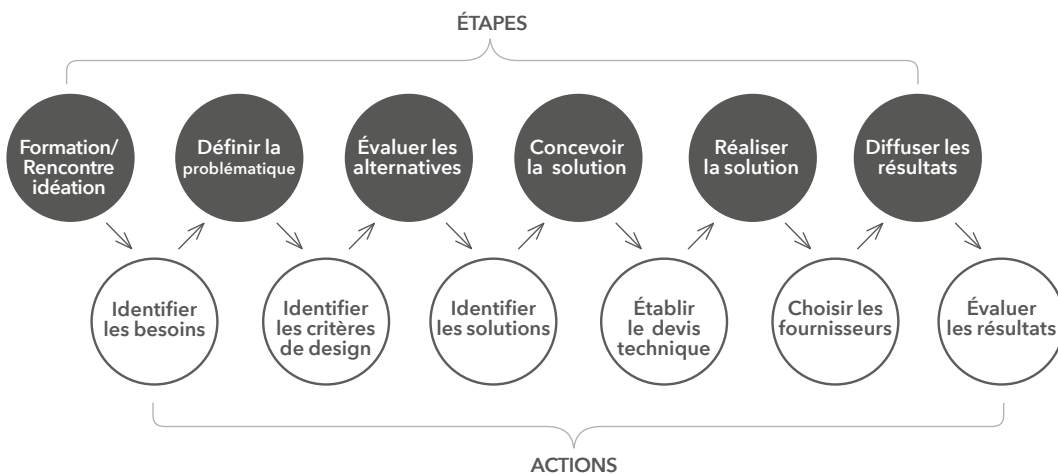


Figure 5. La démarche participative préliminaire

Durant cet exercice, nous avons pu constater en partie les forces et les faiblesses de la démarche participative. Une formation, prodiguée aux participants en amont, a permis de donner des notions de base sur l'écoconception d'un imprimé. Les participants ont pu ainsi mieux comprendre les alternatives, suivant la pensée cycle de vie, ce qui a eu pour effet de leur donner des pistes de solutions. La démarche a également appuyé un certain partage de connaissances à propos de la RS de l'organisation sans toutefois aller suffisamment dans les détails au point de vue du message à véhiculer à travers le média. Les difficultés ont été plus marquées à l'étape de production de ce dernier, le temps venu de passer de la théorie à la pratique. Par conséquent, bien que les constats aient été assez positifs et la démarche appréciée par les participants, nous n'avons pas pu comprendre suffisamment ce qui se passait au cours de la démarche ainsi que du bien fondé de l'aspect collaboratif pour communiquer graphiquement la RS de l'organisation. Une étude plus approfondie, menée de façon scientifique, était nécessaire pour mieux comprendre les freins et les leviers liés à la démarche durant le processus de communication graphique en lui-même avant d'en favoriser l'usage auprès de la communauté de pratique. Ceci constitue le point de départ de cette étude et pose les bases de notre question de recherche.

### **3.2 QUESTION DE RECHERCHE**

**Comment une démarche participative peut-elle soutenir la communication graphique de la responsabilité sociale d'une organisation ?**

#### **3.2.1 Hypothèses principales**

Cette étude s'est basée sur trois hypothèses principales. Premièrement, nous nous sommes appuyés sur l'un des principes fondamentaux du design qui, pour être efficient, consiste à se préoccuper des impacts qu'il produit sur la société, à travers ses sphères d'influence (voir 2.2.1). Deuxièmement, nous avons supposé que le média issu de cette activité de communication « socialement responsable » pourrait devenir le témoignage du dialogue entre le designer et les parties prenantes qui sont impliquées dans sa conception. En dernier lieu, nous

avons émis l'hypothèse que le design participatif pourrait aider à instaurer ce dialogue sur les valeurs et les engagements sociétaux de l'organisation, par l'entremise d'un processus de cocréation, dans le but de générer des idées, des images et des médias cohérents avec la RS d'une organisation.

### **3.2.2 Objectifs de recherche**

L'objectif général de la recherche consistait à participer activement, en contexte réel de pratique, au processus de conception d'un projet de communication graphique de la RS d'une organisation, tout en observant comment une démarche participative pouvait soutenir le processus. Deux objectifs spécifiques y sont liés :

1. Identifier les freins et les leviers liés à la démarche participative de communication graphique de la RS d'une organisation
2. Proposer des recommandations visant la création de lignes directrices d'une démarche participative pour soutenir la communication graphique de la RS d'une organisation

### **3.2.3 Perspective de recherche**

Nous souhaitons rappeler que cette recherche n'avait pas comme but d'évaluer la pertinence, la cohérence ou la performance du message de RS ni la qualité du design produit. La méthodologie choisie pour effectuer la recherche constituait une première étape pour explorer et comprendre les freins et les leviers de la démarche.

## **3.3 LE CAS DE L'INSTITUT EDDEC**

Nous avons choisi de répondre à notre question de recherche en menant une étude de cas. D'après Creswell (2012), cette approche qualitative implique que le chercheur étudie un cas particulier en profondeur dans son contexte réel. Selon les traditions en recherche sociale, elle est issue, notamment, de la sociologie et de l'anthropologie. La récolte de données se fait par une exploration du cas choisi et requière des sources d'informations multiples. L'analyse de ces données permet d'identifier les thèmes et les problématiques qui y sont asso-

ciés pour dégager une meilleure compréhension du cas en question et formuler des conclusions ou des hypothèses.

### **3.3.1 Identification du cas**

Dans le but de comprendre comment une démarche participative peut soutenir la communication graphique de la RS d'une organisation, nous avons choisi de nous pencher sur le cas de l'Institut EDDEC. Issue de l'École des hautes études commerciales (HEC), de l'école Polytechnique et de l'Université de Montréal, cette nouvelle organisation avait un besoin urgent de développer une identité visuelle et des médias de communication lui permettant de présenter sa mission, ses valeurs et son plan d'action à la direction de ces trois institutions. Dans le même ordre d'idée, l'Institut EDDEC désirait également établir un premier contact avec ses futurs membres, soit la communauté des chercheurs œuvrant dans les domaines de l'environnement, du développement durable et de l'économie circulaire.

Nous avons saisi l'opportunité d'y mener ce projet de recherche pour trois raisons principales. Premièrement, le fait que l'organisation soit en instance de démarrage et soit encore en période de réflexion sur sa mission et sur sa RS rendait la situation particulièrement propice pour y mener une étude de cas. Deuxièmement, comme nous voulions mieux comprendre le processus de communication graphique en contexte participatif, le fait de collaborer avec des participants possédant déjà des notions de base de la RSO était approprié. Cet aspect nous permettait de nous concentrer non pas sur l'aspect pédagogique, comme il a été le cas lors du projet pilote (voir 3.1.1), mais uniquement sur le processus de conception. Troisièmement, le contexte du projet soit les conditions en terme de taille, de proximité, de délais combiné à l'intérêt de l'Institut EDDEC pour la recherche, notamment celle sur la RSO, offrait également d'excellentes conditions pour y tester la démarche participative développée de façon préliminaire par le chercheur.

### 3.3.2 Présentation de l'Institut EDDEC

Mis sur pied au printemps 2014 par un comité de pilotage dont les membres sont issus des trois institutions, la mission de ce nouvel institut est la suivante:

Soutenir et promouvoir la formation, la recherche et le développement, l'action et le rayonnement de Campus Montréal en matière d'environnement, de développement durable et d'économie circulaire, dans un esprit de partenariat et d'interaction entre les trois établissements et la communauté (Institut EDDEC, 2015).

Visant à regrouper les forces vives de toutes les disciplines liées à ces questions complexes, soit quatre cents professeurs et chercheurs ainsi que mille étudiants aux cycles supérieurs, ses principaux axes d'intervention sont la recherche, la formation ainsi que le dialogue avec les communautés locales, nationales et internationales (Figure 6).

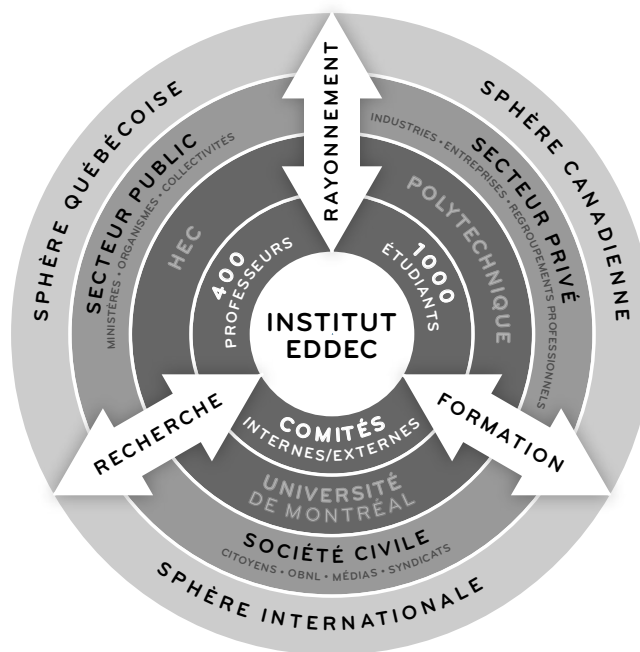


Figure 6. Les parties prenantes et les axes d'intervention de l'Institut EDDEC

L'Institut EDDEC attribue un rôle fondamental aux parties prenantes qu'il fédère et qu'il sert pour générer des projets en environnement, en développement durable et en économie circulaire fondés sur l'interdisciplinarité. C'est avec ses parties prenantes qu'il entend dialoguer dans le but d'ouvrir de nouvelles perspectives pour un développement plus durable. La mission de l'or-

ganisation est profondément ancrée dans les valeurs de la RSO, qui vise à répondre aux attentes plus larges de la société pour contribuer de manière significative au développement durable (voir 2.1).

### **3.3.3 Pourquoi communiquer la responsabilité sociale de l'organisation ?**

Comme nous venons de le décrire, la mission et les axes d'intervention de l'Institut EDDEC sont étroitement liés à la RS des organisations. Lors d'une rencontre initiale avec l'équipe de direction, l'importance de tout d'abord montrer l'exemple par une stratégie de communication responsable a été mise de l'avant et a contribué à l'enthousiasme face au projet de recherche visant à supporter la communication graphique de la RS de leur organisation par le biais d'une démarche participative. Le niveau élevé de connaissances en communication de la RSO des dirigeants de l'Institut EDDEC a également facilité la compréhension de la démarche participative à être testée dans le cadre du projet de communication graphique, décrit ci-dessous.

### **3.3.4 Description du projet de communication graphique**

Ce projet, mené de mai à juillet 2014, consistait à concevoir une identité visuelle et les médias permettant à l'Institut EDDEC d'établir un premier contact avec la communauté de chercheurs des trois institutions universitaires.

#### *Identité visuelle*

La première étape du projet de communication graphique consistait à concevoir l'identité visuelle de l'organisation. Dès le départ, le nom de L'Institut de l'environnement, du développement durable et de l'économie circulaire a été choisi par le comité de pilotage chargé de mettre sur pied l'organisme. La version courte, Institut EDDEC, a été sélectionnée comme base de travail pour concevoir l'identité visuelle.

#### *Médias*

Puisqu'une identité visuelle est véhiculée à travers différents médias, la deuxième étape du projet consistait à décliner celle-ci sur un ensemble de médias

imprimés ou virtuels : carte d'affaires, gabarit Word d'en-tête de lettre, gabarit de présentation PowerPoint et site Internet

### **3.3.5 Description des participants impliqués dans l'étude de cas**

Les participants à l'étude ont été sélectionnés en fonction de leur capacité à éclairer la problématique de design ainsi que la question de recherche. Le cas choisi, pour les raisons évoquées à la section 3.3.1, revêt une importance particulière et a facilité le choix des acteurs: les intervenants qui se retrouvent en amont du processus de création (comité de direction de l'Institut EDDEC, partenaires, rédacteur, concepteur web, usager) comme le propose la démarche participative. Le chercheur fait également partie des participants, puisqu'il a été mandaté pour concevoir le projet. Cette implication concrète nous a permis de mener cette étude de cas en utilisant la méthodologie de la recherche-action, que nous décrivons au prochain chapitre.





## 4. Méthodologie et démarche de recherche-action



## 4. Méthodologie et démarche de recherche-action

Bien que le projet de recherche soit une étude de cas (voir 3.3), c'est à dire l'exploration détaillée et complète d'une entité (Fortin, 2010), l'approche méthodologique utilisée pour répondre à la question et aux objectifs de recherche s'inspire davantage de la recherche-action, « une méthode de choix pour favoriser l'amélioration d'une pratique professionnelle » (Fortin, 2010, p. 371). La recherche-action a comme particularité d'engager tous les acteurs dans le processus de recherche : elle implique « une forme de gestion collective où le chercheur est aussi un acteur et où l'acteur est aussi un chercheur » (Lavoie, Marquis & Laurin, 1996, p. 41 dans Fortin, 2010). Nous avons choisi de nous inspirer de la recherche-action comme approche méthodologique pour deux raisons principales. Premièrement, le caractère participatif de la recherche-action comporte des similitudes avec la démarche de RSO, tel que nous l'avons défini à la section 2.1.2. C'est en évitant de travailler en silos (chacun de son côté) et en développant un espace de partage commun qu'un groupe peut développer, d'une part, une meilleure compréhension de la RS à communiquer et, d'autre part, réfléchir dans l'action au processus pouvant être utile et significatif pour la pratique professionnelle. Deuxièmement, la participation étant la thématique principale de la démarche testée, la recherche-action vient renforcer la volonté de provoquer un changement qui est issu également d'un processus collaboratif. C'est par le dialogue et la négociation que les participants pourront y arriver, avec l'accompagnement du chercheur qui agit en facilitateur de changement (Fortin, 2010).

C'est dans cette intention, ainsi que pour répondre à la question de recherche, que le chercheur s'est plongé activement dans le processus de conception de l'identité visuelle et des médias de l'Institut EDDEC. Le chercheur a également choisi d'impliquer les parties prenantes clés de l'organisation dans le processus et dans la réflexion critique à propos de la démarche participative développée. L'un des buts visés consiste à proposer des recommandations vi-

sant l'amélioration de cette démarche participative. Ceci pourra éventuellement éclairer la pratique professionnelle du design graphique et de la communication de la RSO.

#### **4.1 QU'EST-CE QUE LA RECHERCHE-ACTION ?**

Cette approche de recherche qualitative non traditionnelle, qui vise à rapprocher la théorie et la pratique, prend tout son sens dans la volonté du chercheur et des participants engagés dans la recherche à résoudre une situation comportant une problématique concrète (Fortin, 2010). En plaçant le chercheur et les autres acteurs impliqués dans le processus sur le même terrain et dans un rapport d'égalité, le collectif est en mesure de produire des connaissances qui auront un apport autant théorique que pratique (Fortin, 2010). Dans le cas particulier du projet de communication graphique de l'Institut EDDEC, la problématique est de soutenir la conception de son identité visuelle et de ses médias en cohérence avec la RS de l'organisation.

##### **4.1.1 Définition de la recherche-action**

Cette méthodologie a été mise de l'avant dans les années 1940 par le psychologue Kurt Lewin pour mieux comprendre le développement des communautés. Aujourd'hui, elle peut être définie comme suit :

La recherche-action est une méthodologie particulière d'intervention sociale qui repose sur un ensemble de techniques servant à réaliser des expériences réelles auprès de groupes sociaux naturels. Cette méthode est fondée sur l'idée que l'action et la recherche peuvent être réunies au sein d'une même activité. Un problème concret est étudié sous l'angle des acquis du chercheur et des acteurs sur le terrain pour découvrir s'il est possible de modifier la situation ou de trouver une solution. Il s'agit d'une collaboration engagée, un partenariat entre les participants (chercheur et acteurs. (Fortin, 2010, p. 262)

Cette approche empirique, qui mise sur l'apport participatif des parties prenantes, a grandement évolué depuis ses débuts, mais elle demeure en opposition au paradigme positiviste qui suggère que, pour être crédible, la recherche doit être objective et dénuée de valeurs (Kemmis & McTaggart, 2005). La recherche-action propose que la connaissance, ancrée dans un système so-

cial qui est construit par les acteurs qui la composent, peut être empreinte des valeurs démocratiques, économiques, sociales et politiques profondes qui nourrissent ce système ou qui le confrontent dans l'action. Cette volonté de compréhension et de transformation de la situation par les parties prenantes elles-mêmes amène un type de connaissances pratiques pouvant d'être diffusées (Brydon-Miller & coll., 2003) et réduit l'écart entre la théorie et la pratique (Fortin, 2010). Dolbec et Prud'homme (2009) insistent également sur la notion d'apprentissage individuel et collectif qui peut mener au changement pendant ou après le processus de recherche-action. Ce dernier est provoqué par la réflexion dans l'action en regard de la problématique de départ :

Le changement se manifestera par des apprentissages effectués pendant ou après la mise-en-oeuvre du processus au regard des différents savoirs : le savoir-être (prises de conscience personnelle et collective), le savoir-faire (rigueur dans l'observation, habiletés en résolution de problèmes, habiletés à travailler en collaboration, compétences professionnelles, etc.) et le savoir (théorique et pratique) au regard de la solution apportée au problème, au regard de la situation problématique elle-même et de l'environnement où se déroule l'intervention et au regard du processus de recherche lui-même. (Dolbec et Prud'homme, 2009, p. 554)

Dans le cas particulier de cette étude, la recherche-action a fourni un environnement propice pour tester et valider la démarche participative conçue par le chercheur. Comme l'indiquent Dolbec et Prud'Homme (2009), ce processus amène alors un changement dans la prise de conscience du chercheur qui peut, par la suite, articuler son expérience d'apprentissage et éventuellement changer le système dans lequel il intervient. Cette perspective évolue dans un paradigme fonctionnaliste qui vise, par la recherche de solutions pratiques à des problèmes d'ordre pratique, à produire des connaissances transmissibles.

#### **4.1.2 Caractéristiques de la recherche-action**

La recherche-action amène les participants de la recherche à comprendre et à faire évoluer une situation donnée ainsi que les conditions dans lesquelles celle-ci évolue. Dans cette étude de cas, la situation donnée est la démarche participative de communication graphique de la RS de l'Institut EDDEC. En

plus de se dérouler de façon cyclique et itérative (Fortin, 2010), cette méthodologie est aussi caractérisée par :

- le changement par l'amélioration des pratiques et des comportements ;
- la réflexion que les [acteurs] apportent à leur pratique et à leur comportement ;
- la participation des personnes au changement de leur propre pratique ;
- l'inclusion de tous ;
- le partage des perspectives ;
- la compréhension qui permet de clarifier les différentes perspectives ou expériences des autres membres, souvent appelés détenteurs d'enjeux ;
- la répétition des cycles de recherche menant à la solution ;
- la pratique par la vérification ;
- la situation d'apprentissage créée par les [acteurs].

(Fortin, 2010, p. 364)

Cette approche se distingue également par son rôle potentiel de transformation et d'émancipation des participants, par exemple dans l'afranchissement d'une situation de dépendance ou de domination, sur le long terme et généralement dans un contexte précis (Fortin, 2010; Kemmis & McTaggart, 2005; Swann, 2002).

Par ailleurs, une autre des caractéristiques de la recherche-action est sa flexibilité, étant donné son caractère participatif et exploratoire. Ainsi, le chercheur peut énoncer le problème de façon provisoire. De cette façon, il se permet de valider la pertinence ainsi que le besoin de changement de la situation auprès des acteurs (Fortin, 2010). Cette caractéristique nous a permis d'adapter les dispositifs d'enquête en fonction des participants et de reformuler légèrement le problème grâce à l'apport d'informations nouvelles.

#### **4.1.3 Le choix de la recherche-action dans le cadre de cette étude**

Nous considérons que le choix de la recherche-action est approprié en raison de sa similitude avec le processus de design en lui-même. En effet, Swann (2002) fait le rapprochement entre le processus de design et le processus de la recherche-action :

I suggest that action research and the action of designing are so close that it would require only a few words to be substituted for the theoretical frameworks of action research to make it applicable to design. Action research has been described as a program for change in a social situation, and this is an equally valid description of design. (Swann, 2002, p. 56)

Ce même auteur précise que le projet de recherche mené dans le cadre d'un projet de design « *proceeds through a spiral of cycles of planning, acting, observing, and reflecting in a systematic and documented study* » (Swann, 2002, p. 55). Puisque le processus de design est particulièrement familier au chercheur, qui agit également en tant que designer, il vient s'inscrire de façon naturelle dans le cours de l'action. La conscience de la nature participative de la recherche ne fait que faciliter et légitimer la démarche du chercheur. Elle légitime également la priorité du chercheur à rendre le processus de design visible, de le documenter et, de ce fait, partager des résultats qui ont été récoltés pour en faire bénéficier la pratique professionnelle :

There should be no qualms about design benefiting from the need for practitioners to make their processes visible and socially responsible. That's what documented research does, it legitimizes the proposition. If a design is going to "change reality," [...], it inevitably requires considerable investment in time and money, and the public should have the means to understanding the developmental process. It is through increased understanding of creativity – demystifying the process – that the community is likely to develop more respect for designers and their role in society. (Swann, 2002, p. 57)

La recherche-action est un processus cyclique et récursif composé de plusieurs phases qui alternent entre la recherche et l'action (Fortin, 2010). « En étant reproduit sur plus d'un cycle, la démarche de recherche-action prend alors la forme d'une spirale par l'introduction d'une phase de réflexion-formation entre les phases de la recherche et de l'action » (Fortin, 2010, p. 365). Il existe trois phases principales : la recherche, la réflexion et l'action (Figure 7).

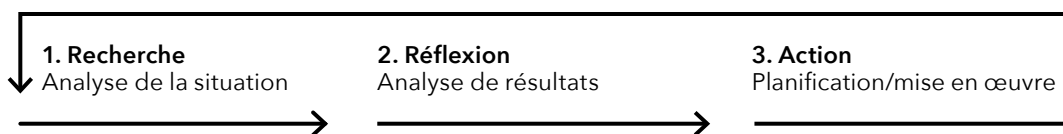


Figure 7. Les phases de la démarche de recherche-action (adapté de Fortin, 2010, p. 365)

Il est possible que plusieurs cycles soient nécessaires pour atteindre l'objectif de changement visé par l'ensemble des parties prenantes (Fortin, 2010).

## **4.2 DÉMARCHE DE RECHERCHE, DE COLLECTE ET D'ANALYSE DE DONNÉES**

Le cas à l'étude présente sensiblement les mêmes étapes présentées à la figure 7 : une première étape de recherche et de planification a été engagée pour définir la problématique, repérer le cas d'étude et les participants ainsi qu'adapter la démarche participative. La deuxième étape consistait à utiliser la démarche participative dans le processus de conception du projet de communication graphique de l'Institut EDDEC. Une période de collecte de données a accompagné étroitement ce processus, suivie d'une phase de réflexion, d'analyse et de validation qui s'est effectuée avec les participants au moyen de groupes de discussion. Une dernière étape nous a permis d'élaborer une série de recommandations visant le développement de lignes directrices d'une démarche participative pour supporter la communication graphique de la RS d'une organisation.

### **4.2.1 Choix des participants**

D'après Fortin (2010), les acteurs sélectionnés jouent un rôle fondamental dans le cas de la recherche-action : ils doivent percevoir le besoin de changement et participer activement au processus de recherche. Les participants de cette étude, choisis dans le but de vivre un contexte naturel de travail, sont des professionnels du milieu universitaire de la recherche, des communications et du design (voir 3.3.5). En participant au processus de design et de recherche-action de façon collaborative, ces acteurs ont contribué à documenter l'action, c'est-à-dire d'identifier les freins et les leviers de la démarche participative vécue et d'établir des recommandations visant son amélioration. Ceci a eu pour effet de produire des connaissances qui pourront éventuellement influencer la pratique professionnelle.

### **4.2.2 Dispositifs de collecte de données**

Tout comme la méthodologie de l'étude de cas, la recherche-action fait appel à l'utilisation de multiples sources de données. Le but de la collecte est de re-



censer les expériences et les perspectives des acteurs (Fortin, 2010). Dans le cadre de cette étude, trois dispositifs de collecte de données ont été utilisés, soit l'observation participante, le groupe de discussion et le journal de bord. Les rencontres avec les participants ont été enregistrées en format audiovisuel afin de récolter un maximum d'information sur l'expérience vécue, l'attitude non verbale ainsi que la dynamique de groupe des participants et sont venues compléter les observations du chercheur.

#### *Observation participante*

Ce type d'observation vise à fournir des observations détaillées à propos des actions des participants ainsi que du contexte dans lequel ces actions surviennent. Une immersion permet de mieux comprendre la perspective et le contexte vécu par les acteurs et d'en faire une analyse détaillée (Fortin, 2010). Dans cette étude, le chercheur participe activement à la démarche de cocréation des médias liés à la RS de l'Institut EDDEC au même titre que les autres participants, tout en observant.

#### *Groupe de discussion*

Ce moyen de récolter les données est l'un des dispositifs privilégiés pour comprendre l'expérience et la perspective des participants. Il permet également d'obtenir leurs points de vue critiques, d'en discuter et d'interpréter de façon collective le problème ainsi que les possibilités d'action (Fortin, 2010). Cette technique, réunissant impérativement plusieurs participants, est menée par un animateur qui propose des questions ouvertes autour d'un thème particulier (Geoffrion, 2009 dans Fortin, 2010). Dans cette étude de cas, deux groupes de discussion ont été menés. Les participants ont d'abord été invités à discuter des freins et des leviers de la démarche participative tels que vécus lors du processus de conception de l'identité visuelle et des médias de l'Institut EDDEC. Ces constats ont été analysés et regroupés en axes thématiques par le chercheur. Un deuxième groupe de discussion a ensuite été organisé pour valider les recommandations préliminaires émises par le chercheur suite aux réflexions du premier groupe de discussion.

### *Journal de bord*

Le journal de bord est un « écrit qui aborde de façon régulière les pensées, les réflexions, les faits et les idées de son auteur » (Fortin, 2010, p. 600). Ce dispositif rend aussi compte des échanges entre les participants (Fortin, 2010). Lors de chaque interaction avec les participants et tout au long du processus de conception du projet de communication graphique, le chercheur a consigné l'ensemble de ses observations et de ses réflexions. Les participants ont aussi été encouragés à faire le même exercice, sans toutefois y être obligés. À cet effet, un cahier de notes comprenant les thèmes de réflexion a été fourni au groupe lors de la première séance d'idéation.

#### **4.2.3 Période et lieu de la collecte de données**

Ces données ont été récoltées de avril à octobre 2014 dans les salles de conférences mises à notre disposition par l'Université de Montréal et l'école Polytechnique de Montréal, par l'entremise de l'Institut EDDEC, ainsi que dans leurs bureaux.

#### **4.2.4 Procédure d'analyse, d'interprétation et de validation des résultats**

Comme l'indique Fortin (2010), l'analyse des données met l'accent sur l'expérience des participants. Dans un premier temps, le chercheur peut travailler seul pour ensuite soumettre ses analyses à la validation. Pour Dolbec et Prud'homme (2009) le défi consiste, par la suite, à se rapprocher le plus possible d'une représentation partagée du sens en construction.

C'est premièrement dans le but d'identifier les freins et les leviers liés à l'utilisation de la démarche participative, la première étape d'analyse a consisté à écouter attentivement les enregistrements captés lors des rencontres d'idéation et de rétroaction, à lire les observations consignées dans le journal de bord puis à repérer des axes principaux autour desquels l'information a pu être organisée. Cette première étape a facilité la conduite d'un premier groupe de discussion « pour impliquer au maximum les acteurs concernés dans l'analyse des données recueillies » (Dolbec et Prud'homme, 2009, p. 563).

Les freins et les leviers y ont été discutés et validés, suivant la première analyse effectuée par le chercheur.

Dans un deuxième temps, les données récoltées lors de cette étape, soit l'enregistrement de la rencontre et les notes du chercheur, ont servi à l'interprétation des données. Une écoute répétée de l'enregistrement capté lors de la rencontre combinée avec les observations du chercheur dans le journal de bord a permis de dégager des thèmes, soit des phrases significatives pour chacun axes, puis d'amorcer leur interprétation. La même procédure a conduit à l'élaboration de recommandations visant la création des lignes directrices de la démarche participative, notre deuxième objectif de recherche. Ces recommandations ont également été discutées et validées lors d'un deuxième groupe de discussion. Ces étapes de validation assurent la crédibilité et la fiabilité de l'exercice, en misant sur la transparence de la démarche. Un dernier aspect, celui de la transférabilité, est également crucial à cette étape. La transférabilité permet « l'application éventuelle des conclusions tirées de l'analyse des données à d'autres contextes similaires » (Fortin, 2010, p. 285). C'est donc par une description et une synthèse détaillée et validée du contexte que l'étude peut contribuer à la production de connaissances pertinentes pour la communauté du design graphique et des organisations qui recourent à ses services pour communiquer leur RS.

### 4.3 DÉMARCHE DE RECHERCHE-ACTION

La démarche de recherche-action est constituée de trois phases : la recherche, la réflexion et l'action (voir 4.1.3). Bien que ces phases soient récursives et superposées ainsi que sur plusieurs cycles, nous avons choisi de représenter la démarche de façon plus linéaire en utilisant les étapes plus détaillées du modèle de Stringer et Grenat (Fortin, 2010). La figure 8 présente ces phases.



Figure 8. Les phases de la démarche de recherche-action d'après Stringer et Grenat (Stringer et Grenat, 2004 dans Fortin, 2010)

Les phases suivantes ont été suivies, suivant le modèle de la page précédente :

### *1. Initiation du projet et planification*

Après avoir sélectionné le cas d'étude et repéré les différents participants en collaboration avec l'Institut EDDEC, la démarche participative existante a été améliorée pour répondre davantage à la problématique de recherche.

### *2. Collecte de données*

Deux ateliers d'idéation ainsi que des rencontres de rétroaction ont permis de tester la démarche. L'observation participante, le journal de bord et les groupes de discussion ont été les principaux outils de collecte de données.

### *3. Analyse et interprétation des données*

L'analyse et l'interprétation des données dans le but d'identifier les freins et les leviers de la démarche se sont déroulées lors de cette étape. L'interprétation de ces données a fait émerger quatre axes significatifs principaux autour desquels les données ont été organisées pour tenir les groupes de discussion avec les participants. Il s'agit des axes conceptuel, opérationnel, relationnel et des connaissances (voir 4.3.3).

### *4. Présentation, discussion et validation des résultats*

Les freins et les leviers ont été discutés et validés avec les participants lors d'un premier groupe de discussion. Ceci a facilité l'élaboration des recommandations préliminaires visant la création de lignes directrices d'une démarche participative pour soutenir la communication graphique de la RS d'une organisation. Ces recommandations ont ensuite été discutées et validées avec les participants lors d'un deuxième groupe de discussion (voir les recommandations à la section 5.6, pp. 92-93).

### *5. Communication des résultats*

Les résultats ont été communiqués dans le cadre de deux conférences ainsi que par l'entremise de ce mémoire.

Les prochaines sections décrivent les principales observations qui ont été faites sur le terrain décrites ci-dessus et qui sont représentées à la figure 9.

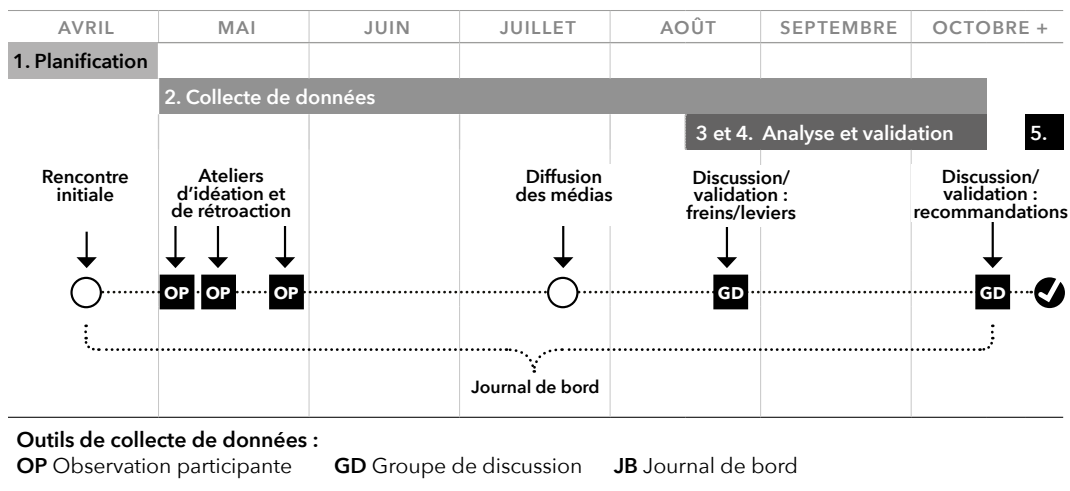


Figure 9. Phases de la recherche-action entreprises dans cette étude

#### 4.3.1 Initiation du projet et planification

En avril 2014, l'Institut EDDEC, alors en instance de démarrage, était à la recherche d'un étudiant pour concevoir son identité visuelle et les médias y étant rattachés. Répondant à ce premier critère, le chercheur a été approché également pour ses compétences professionnelles en design graphique. L'opportunité d'y mener le projet de recherche, sous la forme d'une étude de cas, est vite apparue après un premier contact avec l'équipe de direction (voir 3.3.3). À ce stade préliminaire de la planification, la démarche participative conçue préalablement par le chercheur ainsi que la méthodologie inspirée de la recherche-action ont été proposées puis acceptées par l'organisation. Il a été par la suite convenu avec l'Institut EDDEC de tenir un atelier d'idéation au sujet de l'identité visuelle ainsi qu'un atelier à propos du site Internet. La planification de ces deux ateliers, tenus en amont du processus de conception, a consisté en deux étapes : la sélection des acteurs et la préparation des ateliers d'idéation. La planification des autres étapes allait se faire en suivant le contexte naturel du projet de communication graphique.

##### *Sélection des participants*

En plus du chercheur assumant le rôle d'animateur, sept acteurs ont été choisis pour participer aux ateliers d'idéation et de coordination, que nous décrivons à la prochaine section. Ces participants sont issus de deux secteurs

distincts: quatre d'entre eux proviennent du secteur de l'environnement, du développement durable et de l'économie circulaire alors que les trois derniers évoluent dans le secteur de la communication et du design graphique. Les acteurs reliés au premier secteur sont également des parties prenantes ayant été très impliquées dans le processus de réflexion ayant mené au démarrage de l'Institut EDDEC, c'est-à-dire le directeur exécutif, le directeur académique, le coordonnateur et un conseiller en développement durable de l'Université de Montréal. Pour leur part, les acteurs liés au secteur de la communication et du design graphique sont le designer web (travailleur autonome), le directeur de l'image de marque de l'Université de Montréal et le chercheur. Tous les acteurs sont des experts dans leurs domaines respectifs et sont, pour la plupart, particulièrement sensibles à la question de recherche en raison des expériences vécues dans le contexte de leurs pratiques respectives. En effet, la communication de la RS est un enjeu auquel ils ont été confrontés à plusieurs reprises. Le fait de réunir ces experts et d'expérimenter dans l'action puis de réfléchir sur cette action, de façon collaborative, pour amener des éléments de solution (Fortin, 2010) a été l'un des facteurs déterminants de cette étude.

#### *Préparation des ateliers d'idéation de l'identité visuelle et du site Internet*

Le chercheur s'est basé sur la démarche participative conçue dans le cadre de sa pratique professionnelle, décrite à la section 3.1.1, pour développer l'animation et la technique qui ont été utilisées lors du premier atelier d'idéation. L'objectif de l'atelier visait à définir les critères de design du message (fonction) et des médias (forme ou support) pour « rendre cohérents discours et actes, messages et actions pour donner plus de sens et de valeur ajoutée à la communication » (ADEME, 2007, p. 12). Un retour à la littérature théorique liée au processus de design a également été fait. Pour une meilleure compréhension du processus de réflexion que le chercheur a mené lors de cette étape, nous décrivons ci-dessous ces notions théoriques.

Une démarche participative se caractérise par l'utilisation de techniques et d'outils qui aident les différents acteurs à exprimer leurs besoins et leurs vi-

sions (Kensing & Greenbaum, 2013). La technique dont nous nous sommes inspirés est utilisée notamment dans le domaine du marketing, plus particulièrement du « *branding* », ainsi que dans le domaine du design : la technique de la métaphore (Davies & Chun, 2012; Hey & coll., 2008). Le dictionnaire Larousse en ligne définit la métaphore comme suit :

Emploi d'un terme concret pour exprimer une notion abstraite par substitution analogique, sans qu'il y ait d'élément introduisant formellement une comparaison. La métaphore fait partie des figures du discours qui sont supposées produire des images : un terme, qui a par ailleurs une signification « littérale » ou « propre », est associé à un autre terme, par attribution ou substitution [...]. (Dictionnaire Larousse en ligne, s.d.)

Par ailleurs, Hey & coll. (2008, p. 283) définissent le terme métaphore comme étant « une expression figurative qui favorise l'interprétation d'une chose ou d'une action par l'entremise d'une comparaison implicite avec autre chose ; un symbole » [traduction libre]. Ces auteurs font également une distinction entre une métaphore et une analogie, définit comme étant « l'illustration ou l'explication d'une idée par le moyen d'une autre idée qui est similaire ou parallèle en ce qui a trait à certaines caractéristiques significatives » (2008, p. 283, traduction libre) également utilisée dans le processus de conception. Ils soutiennent que la métaphore « assiste souvent le designer dans la problématisation d'un projet de design et l'aide à donner lui sens ». L'analogie, en revanche, « aide le designer à établir des liens entre la source ou le système dans un domaine et le but de la problématique de design à régler » (Hey & coll., 2008, traduction libre). Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé la métaphore pour susciter la créativité des participants.

L'exercice de métaphorisation, tenu lors du premier atelier d'idéation, avait pour objectif d'explorer un sujet complexe et abstrait considéré comme flou et indéterminé au départ, tout comme l'est une problématique de design (Schön, 1994) et de l'associer avec des images et des mots lui donnant un sens plus concret ou un nouveau sens (Casakin, 2006). Cet auteur ajoute également que l'utilisation de la métaphore est l'une des stratégies qui aide le designer à établir un point de départ dans les premières étapes du processus de conception :

[...] To some extent these help to clarify, structure, and frame ill-defined design situations. On the other hand, they help to reduce the number of possible solutions to be handled during the design process. Among such design aids the use of metaphors might be considered as a useful heuristic for dealing with ill-defined design problems. A main reason is that metaphors provide the designer with a starting point in the earlier stages of the design process, in which initial decisions are often difficult to take. The ambiguous nature of metaphors enables us to perceive a design problem from different points of view simultaneously. These points of view contribute to the redefinition and reframing of a design situation (Schön, 1983), and reorganize experiences. (Casakin, 2006, p. 256)

D'après Ortony (1975), le fait de relier et de comparer un concept abstrait considéré comme le sujet, la RS de l'Institut EDDEC, avec d'autres concepts plus communicants visuellement et conceptuellement permettrait de visualiser la problématique de départ sous d'autres angles.

Nous voulions également que cet exercice aide à déterminer les critères de design du projet, soit le cadre. Le cadre d'un projet complexe de design en détermine les limites, incluant les paramètres à prendre en compte, les priorités à établir et les solutions à envisager (Schön, 1994; Vankelberg et Dorst, 1998). Cadrer un projet implique un processus itératif qui pousse le designer à constamment reformuler la problématique. Vankelberg et Dorst (1998) ont schématisé le processus (figure 10). Le processus consiste à :

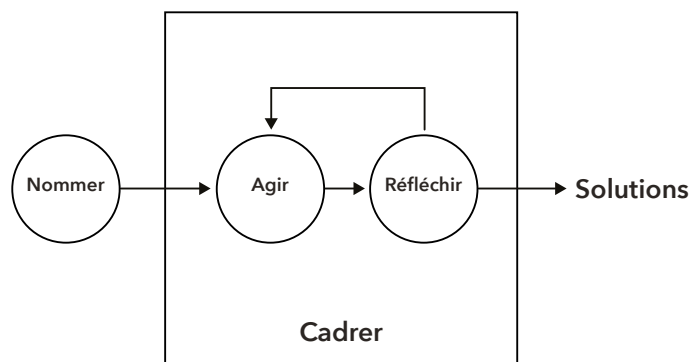


Figure 10. Processus réflexif d'après Schön (Vankelberg et Dorst, 1998, p. 254)

- Nommer les paramètres importants du projet ;
- Poser les éléments du cadre, soit les différents aspects de la problématique, d'après l'expérience de chaque participant ;



- Effectuer la synthèse des éléments ;
- Passer à l'action, soit analyser, générer ou combiner des idées ainsi qu'expérimenter pour tenter de trouver des solutions répondants aux éléments du cadre (Figure 10).

Nous avons proposé quatre grandes thématiques sous forme de questions pour nourrir la discussion et identifier les critères de design par le biais de l'exercice de métaphores (Tableau II). Cet exercice visait également à construire une compréhension partagée de la RS de l'Institut EDDEC qui serait véhiculée à travers son identité visuelle et ses médias.

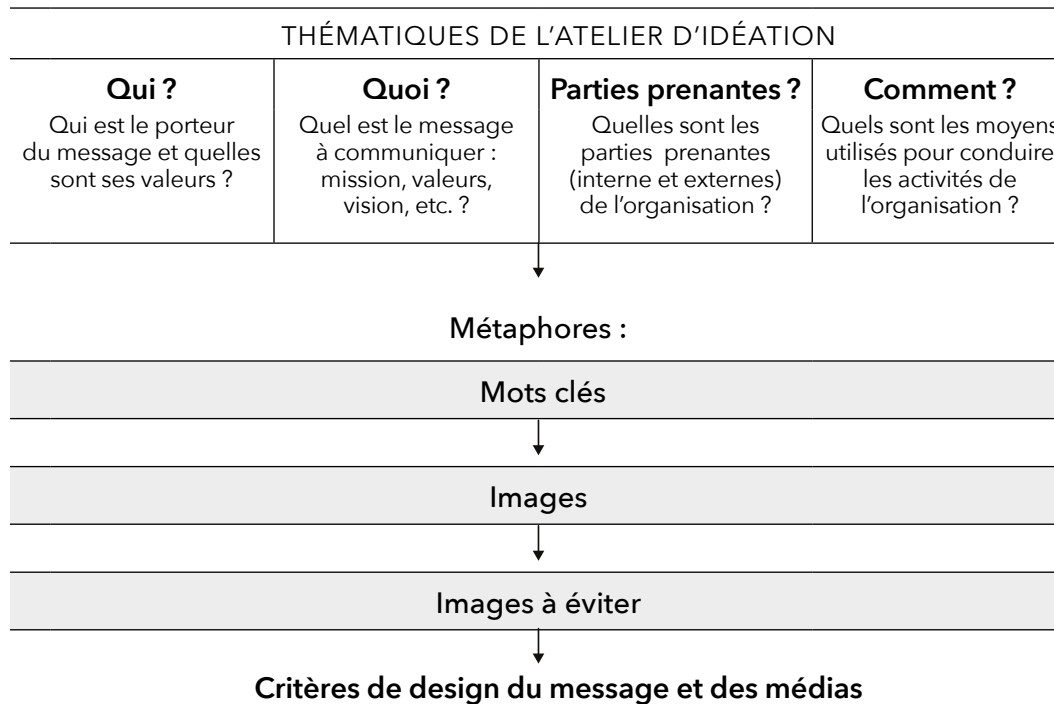


Tableau II. Approche d'idéation proposée

#### 4.3.2 Collecte de données - 1<sup>ère</sup> partie

Cette deuxième étape de la recherche consistait à utiliser la démarche participative pour établir les critères de design. Ainsi, le chercheur et les parties prenantes sélectionnées étaient invités à tenir une réflexion conceptuelle collaborative qui allait servir de base pour construire l'identité visuelle ainsi que les médias qui véhiculent la RS de l'organisation.

## L'atelier d'idéation de l'identité visuelle

Le premier atelier d'idéation a été animé par le chercheur d'après l'approche décrite à la section précédente. Cet échange a permis de confirmer l'intérêt des participants face à la question de recherche de départ (voir 3.2). La discussion a été constituée d'une succession d'allers-retours entre les thématiques (par exemple Qui) et les métaphores qu'elles suscitaient (par exemple la Trinité, pour parler des trois universités), puis les images qu'elles inspiraient. Les éléments clés ont été notés par le chercheur sur des « Post-its » géants fixés au mur (Image 5) puis dans un tableau synthèse (voir annexe 1).

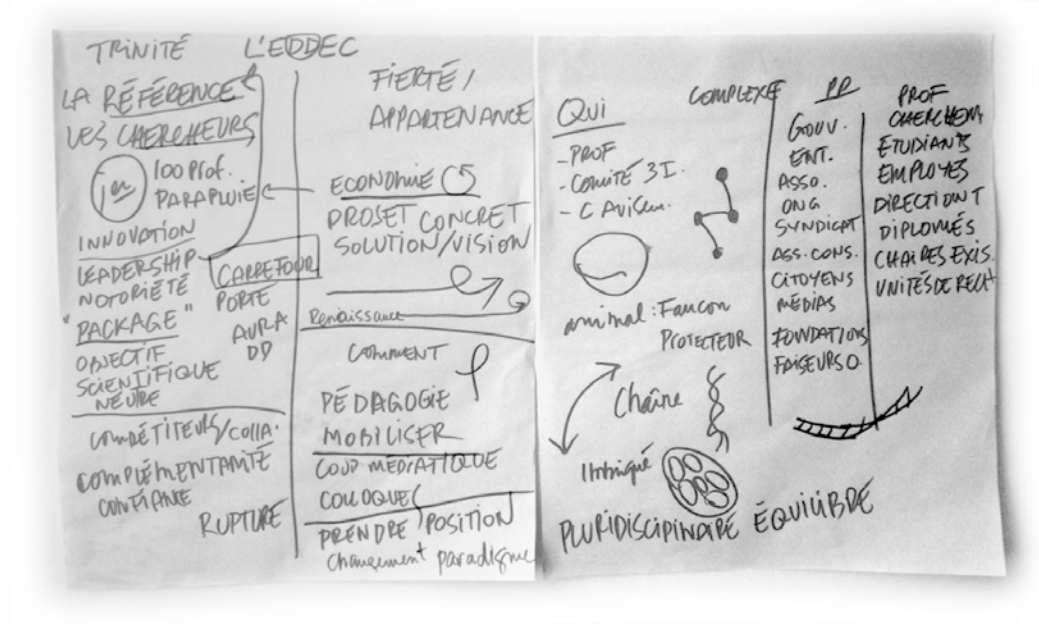


Image 5. Notes prises lors de l'atelier d'idéation

MÉTAPHORES RETENUES		
<b>Trinité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trois universités</li> <li>- Trois domaines : environnement développement durable économie circulaire</li> <li>- Trois axes d'intervention</li> </ul>	<b>Le mouvement, l'action</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovation</li> <li>- Complémentarité</li> <li>- Évolution</li> <li>- Flux</li> <li>- Fluidité</li> <li>- Renaissance</li> <li>- Récursivité</li> <li>- Cycle</li> <li>- Carrefour</li> <li>- Liens et réseau</li> <li>- Équilibre social/technique</li> </ul>	<b>Le vivant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Écosystème</li> <li>- Chaîne d'ADN</li> <li>- Être humain</li> <li>- Collectivités</li> <li>- Organique</li> <li>- Laboratoire vivant</li> <li>- Cellules imbriquées</li> </ul>

Tableau III. Métaphores retenues

---

## CONSTRUCTION DE L'IDENTITÉ VISUELLE

---

1. Une idée formulée par l'un des participants a inspiré les premiers croquis de ce concept : intégrer les lettres de l'acronyme EDDEC à une boucle se terminant en flèche.



**Mots clés : renaissance, récursivité, évolution**

2. Ce point de départ a mené à une association d'idées : celle d'intégrer, à la place de cet élément, l'idée des flux de la technosphère et l'écosphère qui circulent sans se mêler.



**Mots clés : flux, fluidité, équilibre, carrefour**

3. À ce flux s'ajoute l'idée de liens. Pour l'évoquer, la police de caractère Bauhaus est choisie et redessinée. Les caractères sont ensuite liés.



**Mots clés : lien, réseau**

4. Le concept de la chaîne d'ADN est venu lier les images précédentes. Il représente l'aspect vivant évoqué à plusieurs reprises lors de l'atelier.



**Mots clés : chaîne d'ADN, humain, organique, laboratoire vivant**

5. La trinité, soit les trois universités et les trois domaines présents à travers l'acronyme EDDEC, sont représentés par trois couleurs.



**Mots clés : trinité, trois domaines, complémentarité, collectivité**

6. L'idée du cycle est ajoutée, à même le dernier « c », pour renforcer le thème de l'économie circulaire.



**Mots clés : cycle, récursivité, évolution**

7. Intégration finale :  
Ajout de « Institut »



Tableau IV. Construction de l'identité visuelle

Nous allons nous baser sur ces notes et ce tableau pour construire l'identité visuelle et les médias qui devaient être présentés à la séance de rétroaction, deux semaines plus tard. Les métaphores retenues par le chercheur pour la création sont consignées au tableau III à la page précédente.

#### *L'atelier d'idéation du site Internet*

Un deuxième atelier a été mené dans but de déterminer les critères de design du site Internet en continuité avec ceux de l'identité visuelle. La discussion s'est concentrée davantage sur l'aspect technique, le contenu rédactionnel et l'opérationnalisation du site Internet : comment concevoir et mettre en ligne en peu de temps une « vitrine » qui évoluera avec les besoins des parties prenantes internes et externes de l'Institut EDDEC (voir la description complète à l'annexe 1).

#### *La conception de l'identité visuelle et l'étape de rétroaction*

Deux propositions ont été conçues et présentées aux participants. La démarche de l'identité retenue est présentée à la page précédente (voir tableau IV). Cette dernière a ensuite été raffinée et validée en plusieurs étapes. La rétroaction des participants a permis au designer d'obtenir rapidement une approbation de l'identité visuelle afin de passer à la conception des médias sur laquelle celle-ci était véhiculée (voir la description complète à l'annexe 1).

#### *La conception des médias imprimés et du site Internet*

Cette étape s'est échelonnée sur plusieurs semaines. Les différents médias ont été conçus selon le processus usuel de design graphique (voir la description complète à l'annexe 1).

#### *Diffusion des médias à la communauté scientifique*

Les différents médias ont été présentés aux membres de l'Institut EDDEC puis diffusés publiquement lors de deux conférences.

### 4.3.3 Analyse et interprétation des données

Avant de préparer les groupes de discussion, le chercheur a tout d'abord procédé à une analyse sommaire des données recueillies au cours de la démarche (voir 4.2.4). Cette première réflexion s'est faite sur l'ensemble de la démarche qui s'est déroulée à partir du premier atelier d'idéation jusqu'à la mise en ligne du site Internet. Un retour aux fondements théoriques du design participatif, du design graphique et de la RS a également été effectué en parallèle. Ces deux opérations réflexives ont permis d'organiser les données d'après quatre grands axes d'analyse, en prévision des groupes de discussion (Figure 11) :

- Axe conceptuel : processus de conception
- Axe opérationnel : mise en oeuvre du projet
- Axe relationnel : relations entre les parties prenantes
- Axe des connaissances : acquisition et transfert des connaissances

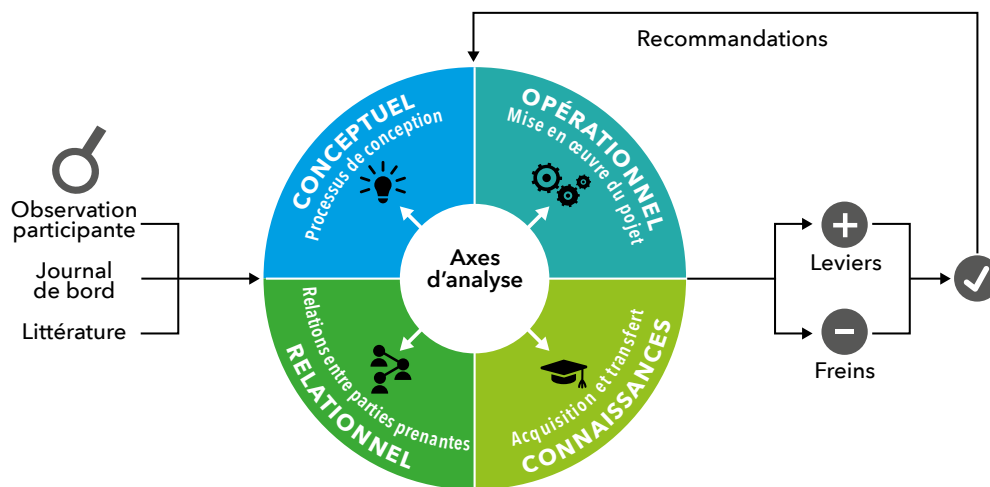


Figure 11. Axes d'analyse des données récoltées

#### *Préparation des groupes de discussion*

Dans un premier temps, les constats préliminaires ont été réunis en quatre tableaux synthèses (un pour chaque axe), chacun identifiant les freins et les leviers à être discutés et validés par les participants lors du premier groupe de discussion (voir les tableaux V et VI, pp. 90-91). Dans un deuxième temps, un document d'une page contenant le schéma ci-dessus (Figure 11) accompagné de questions relatives à chacun des axes a été envoyé aux participants

quelques jours à l'avance, dans le but de les informer du déroulement et des objectifs des groupes de discussion (voir annexe 2).

En dernier lieu, les tableaux ont été révisés suite aux réflexions du premier groupe de discussion en guise de préparation pour la deuxième rencontre. Ils ont par la suite été analysés dans le but de proposer des recommandations préliminaires visant la création de lignes directrices d'une démarche participative. Ces recommandations ont également été présentées sous forme de tableaux synthèse dans le but d'être à leur tour discutées et validées par les participants.

#### **4.3.4 Collecte de données - 2<sup>e</sup> partie : présentation, discussion et validation des résultats**

Cette étape de la recherche s'est avérée être une phase de réflexion très riche menée par l'ensemble des participants suite à l'expérience de la démarche participative. Elle visait à identifier les freins et les leviers qui ont été observés pendant l'ensemble de la démarche pour en tirer des recommandations, soit nos deux objectifs de recherche. Pour ce faire, deux groupes de discussion ont suivi la diffusion de l'identité visuelle et des médias. Ces deux rencontres ont réuni les participants ayant été impliqués du début à la fin du projet et se sont déroulées à deux mois d'intervalle l'une de l'autre. Le premier groupe de discussion nous a surtout permis de discuter des freins et des leviers de la démarche. Pour sa part, le deuxième groupe de discussion nous a plutôt servi à valider l'ensemble des constats et à discuter de recommandations visant la création des lignes directrices.

#### **4.3.5 Communication des résultats**

La communication des processus et des résultats a été effectuée par le chercheur dans le cadre de deux conférences ainsi que dans le cadre de ce mémoire. Le prochain chapitre détaille l'ensemble des résultats, d'après les quatre axes d'analyse. Ces résultats sont ensuite discutés.

## 5. Résultats et discussion





## 5. Résultats et discussion

En participant activement au processus de conception d'un projet de communication graphique de la RS d'une organisation, soit l'identité visuelle et les médias de l'Institut EDDEC, nous avons pu explorer et identifier les freins et les leviers liés à la démarche participative proposée. Cette première analyse a permis de dégager quatre grands axes autour desquels les constats ont été organisés : conceptuel, opérationnel, relationnel et connaissances (voir 4.3.3). Nous désirons préciser que, en dépit du fait que certains constats soient parfois liés à plus d'un axe, nous avons choisi de les classer sous un seul axe pour en simplifier la présentation aux participants. Ces derniers ont été impliqués dans une réflexion critique à propos de chaque axe. Cette réflexion commune a permis de valider les constats, d'après la méthodologie inspirée de la recherche-action (voir chapitre 4). Ces constats ainsi que certaines questions qui ont émergé des groupes de discussion sont présentés dans cette section, d'après chacun des axes. Ces résultats font l'objet, par la suite, d'une discussion. Nous présentons, en dernier lieu, une synthèse des résultats ainsi que les principales recommandations visant la création de lignes directrices d'une démarche participative pour soutenir la communication graphique de la RS d'une organisation.

### **5.1 L'APPORT DE LA DÉMARCHE PARTICIPATIVE : AXE CONCEPTUEL**

Cet axe regroupe les constats liés au processus de conception de l'identité visuelle et des médias lors de la démarche participative.

#### **5.1.1 La richesse des ateliers d'idéation en amont de la démarche**

Les ateliers d'idéation et de rétroaction, formels et informels, menés en amont de la démarche ont été les moments clés du projet. Le premier exercice réflexif, celui des métaphores, a non seulement supporté le processus de conception de l'identité visuelle, mais a aidé l'organisation à mieux comprendre sa RS. Il a également permis d'aborder la problématique sous un autre angle, permettant ainsi de générer des images conceptuelles aussi inspirantes qu'inattendues :

Les images et concepts générés lors de l'atelier d'idéation ne me seraient jamais venus en tête sans vous et sans l'exercice de métaphores. (DC)

Dans le même ordre d'idées, tenir cet exercice en amont a été le moment idéal pour échanger à propos de la vision, de la mission de l'Institut EDDEC et de l'audience à laquelle il s'adresse. Ceci a été également utile pour définir plus clairement, et ce pour l'ensemble du projet et des participants, les critères de design du message de RS à véhiculer.

La réflexion qui a été menée a aidé le designer graphique à créer une image, mais a aidé également l'[Institut] EDDEC à se définir et à mettre des balises. (DA)

Le processus participatif nous a permis de confirmer certaines orientations. (CO)

### **5.1.2 L'apport des parties prenantes au processus de conception**

Nous avons également constaté que le fait d'impliquer les parties prenantes clés de l'organisation dans le processus conceptuel et décisionnel a été un levier important pour son appropriation par ces dernières, autant à l'interne qu'à l'externe de l'organisation. En effet, comme les participants ont été directement impliqués dans le processus de coconstruction de l'identité visuelle et des médias, ils ont été à même de mieux en comprendre le sens et de pouvoir transférer cette compréhension partagée aux parties prenantes externes n'ayant pas participé aux séances d'idéation.

Lors d'une intervention dans une activité de l'Institut [EDDEC], un chercheur trouvait dommage que l'aspect biologique ne soit pas représenté dans le logo [l'identité visuelle]. La démarche participative dans laquelle j'ai été impliqué m'a permis de répondre que l'ADN était à la base du logo. (DA)

### **5.1.3 Les difficultés pour préciser les critères de design des médias**

Si la démarche participative s'est avérée très utile pour supporter le processus de conception de l'identité visuelle, elle n'a pas permis de préciser suffisamment les critères de design des médias à travers desquels la RS est véhiculée. Ce manque de précision a rendu plus difficile le processus de conception et, par conséquent, de production des médias dans le but de s'assurer de la cohérence entre le message et les médias.

Les séances d'idéation ne nous ont pas permis d'aborder concrètement chacun des médias. Il faudrait plus de temps et l'opinion de l'utilisateur pour explorer de nouvelles alternatives plus responsables à partir, par exemple, de scénarios d'usage. (DC/DW)

Nous avons également relevé qu'un moindre intérêt semblait avoir été accordé à la matérialisation des médias. En ce qui a trait aux médias imprimés, par exemple, peu d'alternatives semblent disponibles et connues à part le papier recyclé ou les encres végétales :

Ce n'est pas évident, pour un designer graphique, de démontrer la responsabilité sociale d'une organisation à part imprimer sur du papier recyclé... ce que tout le monde sait et fait déjà. (CO)

Par conséquent, une autre séance participative au sujet des médias à créer aurait été utile pour explorer davantage la question avec l'utilisateur, soit les parties prenantes internes ou externes de l'organisation. Ce constat est étroitement lié à l'axe opérationnel, présenté à la section 5.2.

#### **5.1.4 Discussion à propos de l'axe conceptuel**

Nous avons constaté que la démarche participative a influencé le processus de conception. La démarche réflexive et collaborative sur le thème de la RS de l'organisation, effectuée en amont avec les parties prenantes, « dans l'action et sur l'action » (Robertson & Simonsen, 2013), a supporté le processus de conception de son identité visuelle tout en aidant les participants à mieux définir leur RSO. Ce constat pourrait faire référence à la notion « d'objets frontière » qui, d'après Star et Greisner (1989), sont des objets abstraits ou concrets pouvant donner du sens à plusieurs participants malgré que ces derniers proviennent des pratiques différentes (Robertson & Simonsen, 2013). Il serait intéressant d'explorer le projet de communication graphique en tant qu'objet frontière qui pourrait permettre à un groupe multidisciplinaire de visualiser le sens et la portée de leur RSO. Aussi, cette autre question soulevée par les participants pourrait également être étudiée : est-ce qu'une telle démarche aurait des résultats semblables dans le cas où une organisation est à un autre stade de son développement, par exemple une organisation qui a une politique de RSO (ou de développement durable) bien définie ?

Nous pouvons également nous questionner au sujet des réelles possibilités de conception en ce qui a trait aux médias. Nous avons déjà relevé en 2010, lors du projet pilote utilisant la démarche participative (section 3.1), qu'un des défis consistait à mettre en application les principes de la communication responsable à travers la production d'un média. Ce défi est encore présent dans ce que nous avons pu observer. Comme il a été suggéré par les participants, des outils d'idéation ou du moins une approche différente du processus de conception, sont à explorer avec les parties prenantes pour découvrir de nouvelles pistes pour rendre les médias plus cohérents « matériellement et fonctionnellement » avec la RS de l'organisation. Pour ce faire, des conditions facilitatrices pourraient être instaurées, par exemple octroyer plus de temps et plus de ressources économiques ou humaines. Ceci est étroitement lié à l'axe opérationnel. En effet, pour soutenir adéquatement une démarche participative, certaines conditions peuvent être mises de l'avant en amont et pendant le processus de design.

## **5.2 L'APPORT DE LA DÉMARCHE PARTICIPATIVE : AXE OPÉRATIONNEL**

Cet axe regroupe les constats liés à la mise en œuvre du projet lors de la démarche participative.

### **5.2.1 L'adhésion rapide et positive des parties prenantes**

Nous avons constaté que l'un des leviers de la démarche a été de procéder de façon évolutive et itérative en intégrant les parties prenantes dans le processus de rétroaction, par exemple le choix ainsi que le processus de raffinement de l'identité visuelle. Cette façon de procéder a permis aux participants de parvenir plus facilement à une compréhension partagée du projet de communication graphique en regard de la RS de l'organisation, à obtenir un consensus par rapport au choix d'un concept et, par conséquent, de s'approprier rapidement l'identité visuelle. Cette appropriation rapide était nécessaire pour que les designers soient en mesure de respecter les délais.

Par ailleurs, le fait d'avoir pu déterminer en amont certains critères de design clés du projet nous a également permis d'y référer tout au long de la démarche, malgré le manque de disponibilité de l'équipe interne de l'Institut EDDEC

à l'étape de production. Pour leur part, les critères de design des médias, en lien avec la RS de l'organisation, ont été mieux définis lorsque, à l'étape de rétroaction, nous avons pu finalement prendre le temps de nous y pencher. Ceci souligne l'importance de procéder de façon évolutive et itérative, comme l'indique l'un des participants :

Sans cette deuxième étape de rétroaction, cela aurait été plus ardu et moins participatif. [...] Le processus itératif a contribué à nous approprier l'identité visuelle. (DA)

### **5.2.2 Une démarche difficile à maintenir au-delà de la conception**

Si au début du projet il a été assez facile d'obtenir la participation des parties prenantes, il a été plus difficile de maintenir celle-ci au-delà de l'étape d'idéation. Le manque de temps et de ressources économiques et humaines ont été les principaux freins à ce maintien. L'Institut EDDEC, en instance de démarrage, n'était pas en mesure d'offrir ces conditions. Ceci peut constituer un défi de taille pour une petite organisation, comme le mentionne l'un des participants lors d'un groupe de discussion :

Nous ne sommes même pas une PME [Petite et moyenne entreprise], nous sommes une TPE, c'est-à-dire une très petite entreprise ! Nous devons tout faire nous-mêmes. Nous avons choisi un designer graphique qui possède des notions de communication responsable sur qui nous pouvons nous fier parce que nous n'avons pas le temps de nous en occuper. Le designer graphique devrait, à la base, avoir des notions en responsabilité sociale pour être en mesure de communiquer adéquatement la responsabilité sociale d'une organisation. (DE)

Par conséquent, en guise de recommandation, le groupe suggérait fortement que la démarche participative soit menée par un designer qui a des connaissances en communication responsable. En outre, la question suivante a été soulevée lors du premier groupe de discussion : qu'arrive-t-il lorsque les parties prenantes d'une organisation n'ont pas les connaissances approfondies de sa RS pour faire des choix éclairés en ce qui a trait à la matérialisation des médias à véhiculer ? On propose qu'une étape supplémentaire d'idéation, davantage axée sur les médias à réaliser et en incluant davantage les parties prenantes externes, pourrait être utile pour faciliter leur matérialisation en cohérence avec le message de RS de l'organisation.

### 5.2.3 Une vision globale de la responsabilité sociale de l'organisation

L'Institut EDDEC, toujours en sa qualité d'expert des impacts environnementaux et sociaux, sait pertinemment que son empreinte environnementale négative se situe surtout au niveau de ses activités, par exemple le fait d'aller à Paris en avion pour une conférence. Ainsi, l'organisation savait déjà en grande partie comment considérer l'ensemble des impacts de ses décisions et de ses activités – sa RS – de façon globale et holistique :

L'empreinte environnementale [de l'Institut EDDEC] se situe surtout au niveau des activités. On peut faire un petit bout avec la sorte de papier mais, en même temps, il faut relativiser et mettre en perspective l'ensemble des opérations. Pour donner un exemple, aller à Paris a une empreinte énorme contrairement à celle d'une carte d'affaires... (DE)

Dans un contexte où les ressources économiques, temporelles et humaines sont limitées, cette vision peut avoir pour effet d'accorder moins d'importance à la matérialisation des médias, puisque ceux-ci ont possiblement moins d'impacts que d'autres activités de l'organisation.

Si on veut avoir un message qui passe bien, ce n'est pas juste par l'image que ça se transmet, mais dans l'ensemble des opérations de l'organisation. (DA)

Il en va de même pour la conception du site Internet : comme nous ne disposons pas de tous les éléments pour comprendre et faire le choix, par exemple, d'un fournisseur d'hébergement web responsable, nous n'avons pas été en mesure de répondre à ce critère. Ce choix a plutôt été reporté à plus tard.

On a fait des recherches rapides qui n'ont pas été concrétisées avec le diffuseur [l'Institut EDDEC]. (DW)

Par ailleurs, nous avons également constaté qu'une moins grande importance a été accordée à la matérialisation des médias en amont et pendant le processus. Ceci semble en partie dû aux contraintes évoquées et à la priorisation de l'organisation face à ses propres enjeux. On préfère avoir un média produit dans les temps, mais qui ne répond pas nécessairement à tous les critères de RS, quitte à en revoir la conception plus tard. Cependant, suite à la discussion,

on a constaté que le tout fait partie de l'ensemble de la démarche de RS et est une valeur ajoutée pour l'organisation (AFNOR, 2010; Gond & Igalens, 2014).

Ça fait partie de l'histoire à raconter [...]. Si une démarche a été entreprise, même au niveau de la communication graphique, il faut le dire. C'est une valeur ajoutée. Cela peut aider l'organisation à s'engager davantage dans sa démarche de responsabilité sociale. Parce qu'elle en est fière. Cela traduit le niveau d'effort et de réflexion qui est fourni par cette organisation, de façon globale, même si cet effort peut sembler futile de par son impact en bout de ligne. (DE)

#### **5.2.4 Discussion à propos de l'axe opérationnel**

C'est d'un point de vue opérationnel que la démarche a rencontré les plus grands défis. Ces derniers, qu'ils soient d'ordre budgétaire, temporel ou humain, sont inhérents à chaque projet de design : ils font partie des multiples paramètres (conditions, priorités, etc.) à considérer dans le processus complet de conception, que la démarche soit participative ou non. À première vue, une démarche participative peut sembler être une contrainte supplémentaire, surtout à l'étape de production. Cependant, une étape supplémentaire d'idéation et de rétroaction plus spécifiquement axée sur les médias pourrait être utile pour faciliter leur matérialisation en cohérence avec le message de RS de l'organisation. Ces différents allers-retours font partie du processus réflexif de conception, tel que théorisé par Schön (1994) et décrit à la section 4.3.1 (figure 10, p. 62). Ces itérations font également référence à la notion d'amélioration continue qui est présente dans la démarche de RS (voir 2.1.2, figure 3). Comme l'indiquent Johannessen et Ellingsen (2012), maintenir la démarche et la mobilisation de l'ensemble d'un groupe est l'un des défis du design participatif : dans de futures recherches, il serait intéressant d'explorer quelles conditions pourraient favoriser ce maintien.

Nous sommes également en lieu de nous poser la questions si une telle démarche est possible et envisageable dans le contexte où il peut être difficile pour une organisation de « survivre aux changements de direction au sein de l'entreprise, aux ralentissements économiques, aux changements politiques et autres difficultés ? » (REDD, 2014, p.6). En période de crise, par exemple celle qui a été

observée en 2008-2009, les priorités d'une organisation peuvent changer et se détourner à court terme, comme l'indiquent Gond et Igalens (2014) :

Le « temps » est souvent la variable essentielle puisqu'il s'agit de trouver des relais de croissance qui assurent un développement durable, mais les marchés financiers ont, par nature, une préférence pour le court terme et pénalisent les investissements dont la rentabilité est à la fois lointaine et aléatoire. (Gond et Igalens, 2014, p. 108)

Une démarche dont les résultats à long terme sont moins connus et qui fait appel à une certaine forme d'innovation ou à une révision des pratiques courantes peut entraîner une dose de scepticisme au sein d'une organisation. Nous prenons par exemple l'écoconception dont les avantages ne sont pas encore bien connus des organisations : si personne n'est contre la vertu, donc contre l'adoption de stratégies liées au respect de l'environnement dans le processus de développement d'un produit, les gestionnaires peuvent hésiter avant de se lancer dans ce mode de conception pour des raisons financières, opérationnelles et organisationnelles (Berneman, Lanoie, Plouffe et Vernier, 2013). Une démarche participative, comme celle que nous avons testée, peut avoir des défis similaires à relever : il faut démystifier le processus et démontrer les retombées intangibles pour l'organisation, « à savoir les impacts positifs sur l'innovation, sur la mobilisation des ressources humaines, sur la notoriété et l'image de l'entreprise de même que sur les relations avec les parties prenantes » (Berneman, Lanoie, Plouffe et Vernier, 2013, p. 75). D'après les mêmes auteurs d'une étude effectuée auprès de trente entreprises québécoises et françaises en 2012-2013 :

Il est clair que les impacts qualitatifs ne se traduisent pas directement dans un chiffre d'affaires accru, mais ils ont une influence à plus long terme. En particulier, ils mettent les entreprises plus en confiance à l'égard des décisions qu'elles ont prises en matière d'écoconception et les encouragent par conséquent à poursuivre leur démarche. Il n'est pas étonnant que personne ne soit contre la vertu : elle entraîne nécessairement un cercle vertueux. (Berneman, Lanoie, Plouffe et Vernier, 2013, p. 82)

Ce « cercle vertueux » peut faire référence au processus de responsabilisation d'une organisation face à ses impacts envers la société et l'environnement (AFNOR, 2010), soit sa RS en tant qu'organisation. Tout comme la démarche



d'écoconception, une démarche participative peut avoir pour effet positif de fédérer une équipe autour d'un projet commun. C'est d'ailleurs l'un des constats que nous avons observé en ce qui a trait à l'axe relationnel.

### **5.3 L'APPORT DE LA DÉMARCHE PARTICIPATIVE : AXE RELATIONNEL**

Cet axe regroupe les constats liés aux effets de la démarche participative sur les relations entre les parties prenantes internes et externes de l'organisation.

#### **5.3.1 Une approche soutenant l'instauration d'un dialogue multidisciplinaire**

Tout d'abord, la démarche participative, notamment les séances d'idéation de départ, a suscité beaucoup d'enthousiasme auprès de tous les participants à l'étude. Elle a également supporté l'instauration d'un dialogue constructif entre les participants provenant de différents domaines puis, avec un cercle élargi d'acteurs, c'est-à-dire les parties prenantes internes de l'organisation n'ayant pas participé aux ateliers d'idéation, comme le comité de pilotage ou la communauté scientifique.

Il a été utile d'avoir deux propositions, car on n'arrivait pas avec un fait accompli à l'autre comité. Il y avait des biais, mais encore des options ouvertes. Il restait encore du pouvoir décisionnel et de l'influence à cette étape de validation. [...] Cela a généré beaucoup d'enthousiasme et une discussion, un débat, autour des options. (DA)

La mobilisation des participants qui, comme nous l'avons mentionné ci-dessus a surtout été constatée au début du projet, a incité le groupe à établir un consensus autour de la plupart des critères de design et a mené de façon itérative à la création de l'identité visuelle et des différents médias. Les participants ont même tenu à commenter la définition du design participatif présentée (voir 2.3.2). En effet, d'après eux, l'expression « processus de négociation » devrait être changée pour le terme « dialogue » qui représente mieux ce qu'ils ont vécu :

Je ne suis pas d'accord avec le terme négociation dans cette définition du design participatif [...]. D'après moi, le terme dialogue serait beaucoup plus approprié. (DA)

On a également constaté que cette façon de procéder a permis d'établir une relation de confiance, d'ouverture et de partenariat entre les participants qui

a été profitable dans l'ensemble du projet, même quand il a fallu « négocier » une extension des délais pour la mise en ligne du site internet.

La démarche participative a permis d'établir un échange de qualité basée sur l'ouverture et la compréhension des limites du projet avec le client [l'Institut EDDEC]. (DW)

Par ailleurs, malgré les délais très courts, les participants se sont impliqués, au-delà de leurs compétences pour certains, dans le but notamment de générer un site Internet au contenu de qualité et correspondant aux valeurs de RS de l'organisation, de la rédaction des textes à la création des images. Ceci fait référence au processus d'*empowerment* qui est souvent observé dans le processus de design participatif : les participants se sont pris en main pour transformer leur situation, en rédigeant les textes eux-mêmes et en créant des images sans avoir toute l'information disponible ou les compétence requises. La démarche participative n'est pas l'unique responsable de cette prise en main, mais le processus d'idéation réalisé en amont a supporté la mobilisation des participants pour atteindre l'objectif visé.

### **5.3.2 Un travail en silo difficile à éviter à l'étape de production**

Comme la démarche participative a été difficile à maintenir à l'étape de production des médias, nous n'avons pu éviter de travailler en silo, malgré les bonnes intentions de départ. Cet aspect est assez difficile à gérer, surtout dans le contexte d'une petite organisation ou de travail autonome, comme c'était le cas du designer et du chercheur. Ce frein n'a pas été directement abordé dans le groupe de discussion et demeure sans recommandation précise. Il serait particulièrement important d'explorer davantage la question dans le cadre de futures recherches.

### **5.3.3 Discussion à propos de l'axe relationnel**

L'approche participative est d'abord et avant tout un processus social (Robertson & Simonsen, 2013). Les acteurs sont appelés à interagir et à partager leur expérience pour créer des solutions à propos d'une problématique de design, comme celle de créer une identité visuelle et des médias qui reflètent la RS

d'une organisation. Ce partage se rapproche du processus de « réflexion dans l'action », tel que théorisé par Schön (1994). Si ce dernier a articulé le processus du designer en tant que praticien réflexif dans une perspective individuelle, la démarche participative menée a impliqué un groupe de professionnels qui se sont engagés à cocréer un projet de communication graphique dans le même effort de réflexivité dans l'action (Robertson & Simonsen, 2013). Le processus participatif a contribué à soutenir la communication graphique de la RS d'une organisation en instaurant un dialogue entre les parties prenantes dans le but ultime de mettre en forme un message qui, d'après Frascara (1997), influence la société positivement pour favoriser un changement dans les connaissances, les attitudes et le comportement de l'audience. Les participants ont été invités à réfléchir et à établir ensemble les critères de design de l'identité visuelle et des médias, que les designers ont interprété et mis en forme, pour être ensuite soumis au processus de rétroaction. Un dialogue réflexif et collectif, comprenant plusieurs itérations recadrant le projet, a ainsi été établi jusqu'à ce que le projet de communication graphique réponde aux besoins énoncés par les participants, soit une identité visuelle et des médias plus cohérents avec la RS de l'organisation (Figure 12).

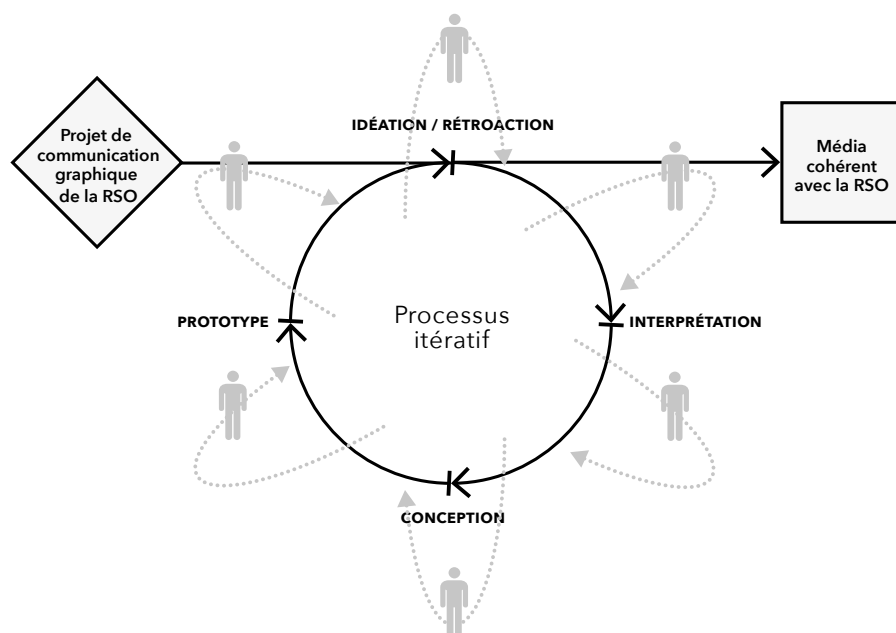


Figure 12. Démarche participative pour soutenir la communication graphique de la responsabilité sociale d'une organisation

Ce processus pourrait correspondre à la vision de la pratique de Brandt, Binder et Sanders (2013) :

We will argue that the everyday practices of users, whether at work or elsewhere, are explored on stage in co-design dialogues through various tools and techniques, but so are the practices of the other stakeholders participating in these dialogues. (Brandt, Binder et Sanders, 2013, p. 148)

Sanders (2002) ajoute également que la démarche participative, est un processus de partage d'expérience. Elle évoque un changement d'attitude dans le processus de création : le design participatif permet de créer « avec l'utilisateur » plutôt que « pour l'utilisateur », dans le respect de ce qu'il a à dire.

It is a change from a user-centered design process to that of participatory experiences. It is a shift in attitude from designing for users to one of designing with users [...] Participatory experience is not simply a method or set of methodologies, it is a mindset and an attitude about people. It is the belief that all people have something to offer to the design process and that they can be both articulate and creative when given the appropriate tools with which to express themselves. (Sanders, 2002, p. 1)

Dans cette étude de cas, le partage d'expérience concerne la pratique du design, de la communication responsable, de l'écoconception et de l'approvisionnement responsable, ainsi que des connaissances en environnement, développement durable, économie circulaire et de RSO. Ces dernières notions nous amènent à présenter les résultats du dernier axe, soit celui des connaissances.

#### **5.4 L'APPORT DE LA DÉMARCHE PARTICIPATIVE : AXE DES CONNAISSANCES**

Cet axe regroupe les constats liés à l'acquisition et au transfert des connaissances avec les participants lors de la démarche participative.

##### **5.4.1 Les avantages de la multidisciplinarité**

Le partage des connaissances entre des acteurs provenant de différents milieux, particulièrement lors des séances d'idéation et de rétroaction, a soutenu la construction de sens commun de la RS de l'Institut EDDEC. Ceci a également contribué à l'émergence d'idées et d'images. Premièrement, les participants à cette étude étaient des experts dans leurs domaines respectifs en plus d'avoir, pour la plupart, d'excellentes connaissances théoriques et pratiques des

principes de la RSO. Par conséquent, malgré des différences de perspectives inhérentes à chacun des domaines de pratique des participants, les connaissances ont pu être partagées assez facilement et ont contribué à la richesse de la démarche réflexive de conception.

La responsabilité sociale est un domaine qui est compliqué à communiquer, car chacun a sa vision, sa perception : c'est donc utile d'être nombreux. La démarche proposée permet d'en discuter et de confronter les idées. (CO)

#### **5.4.2 Être expert en responsabilité sociale et en design**

Nous avons également constaté que le contexte d'intervention de l'Institut EDDEC a également facilité le processus de communication de la RSO. Cet aspect, qui fait également partie des limites de l'étude, a dû être pris en considération dans les recommandations, comme l'un des participants le précise :

Le designer a eu de la facilité à développer des axes visuels, car il connaît bien la thématique. Est-ce que ça aurait été aussi facile pour un autre designer de développer des pistes de communication et des axes visuels ? [...] Le fait de travailler avec un designer qui connaît le domaine complexe de la responsabilité sociale aide également à éviter le [phénomène de] *greenwashing*... (DE)

De la même façon, le partage des connaissances en design, en communication responsable et en RSO a soutenu la bonne marche du projet, autant du point de vue de la création que de l'opérationnalisation de l'ensemble du projet. Par exemple, le chercheur a mis à contribution ses connaissances pour créer des schémas à propos de l'économie circulaire pour le site Internet ou faire des choix écoresponsables du point de vue des matériaux, procédé d'impression et fournisseurs de service d'impression, malgré le fait que ceci n'ait pas été discuté avec l'organisation.

Si le designer a ce recul [connaissance de la RSO], cela sauve une étape. Il a agi en tant que conscience scientifique au niveau des messages. Pour le diffuseur [Institut EDDEC], c'est avantageux, car il n'y a pas d'intermédiaire et le contact est direct. Le designer amène un regard critique entre ce que le diffuseur dit et la solution qui est proposée. (DE)

Dans la même optique, la grande expérience de la pratique professionnelle des designers a soutenu le partage des connaissances de ce domaine avec les

autres parties prenantes, autant du point de vue conceptuel qu'opérationnel. Un souci d'informer, voire éduquer les autres participants au sujet de son propre domaine a été un apport autant pour l'avancement du projet que pour l'instauration d'un climat de confiance.

J'ai appris beaucoup de choses sur la création d'un site internet, sur la façon de le structurer, lors de la séance d'idéation. (DA)

#### **5.4.3 Les difficultés de la mise à jour des connaissances**

Bien qu'un important transfert de connaissances se soit opéré lors de la démarche, nous n'avons pas pu mettre à jour les connaissances directement liées à la communication responsable (écoconception, approvisionnement responsable, etc.). Ceci est probablement dû aux conditions dans lesquelles s'est déroulé le projet (voir 5.2.2), c'est-à-dire les contraintes d'ordre budgétaire, temporelles et humaines. Par conséquent, nous devons souligner la pertinence d'apporter ou de mettre à niveau les connaissances de la RSO aux parties prenantes impliquées dans un type de projet dont le but est d'en faire la communication. C'est d'ailleurs ce que le chercheur avait prévu intégrer au début de la démarche participative conçue au départ. Ce volet pédagogique n'a pu être testé lors de la présente étude en raison des connaissances approfondies de la thématique de la RSO chez la plupart des participants. Ce constat a fait émerger le questionnement suivant lors de la discussion : quelles ressources offrir pour favoriser le partage de connaissances dans le cas où les participants ne sont pas des experts de la RSO ? Nous nous sommes également demandé comment favoriser la recherche de solutions spécifiques à chacun des médias, pour s'assurer que ces derniers soient cohérents avec la RS de l'organisation. Il a été recommandé par l'ensemble du groupe de fournir des ressources en amont, soit sous forme de formation, d'accompagnement par un expert ou d'autoformation par des ressources en ligne. En outre, il pourrait être pertinent de tester à nouveau la démarche en y incluant ce volet pédagogique auprès de participants non-expert en RSO.

#### 5.4.4 Discussion à propos de l'axe des connaissances

Le design participatif encourage le partage de connaissances en réunissant des acteurs provenant de différents milieux. Ceci permet aux acteurs, appelés à collaborer sur un projet commun, à apprendre les uns des autres (Kensing & Greenbaum, 2013). Ainsi, le partage de connaissances à propos de la RS d'une organisation peut inspirer la communication graphique du message et des médias qui sont utilisés pour véhiculer cette dernière. D'après Sanders :

If we can learn to access people's experience (past, current, potential), then we can make user experience the source of inspiration and ideation for design.  
(Sanders, 2002, p. 2)

Toujours selon Sanders, parvenir à découvrir et à comprendre ce que les individus pensent, connaissent, ressentent et rêvent permet d'accéder à cette source d'inspiration qu'est l'expérience, d'après les différents niveaux de besoins de chacun (Figure 13).

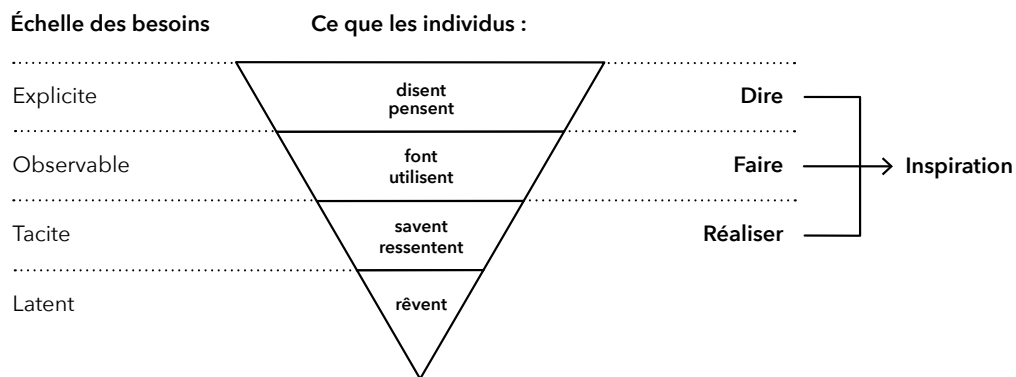


Figure 13. Ce que les acteurs partagent grâce au « *Make Tools* » (inspiré de Sanders, 2002)

C'est la fonction des « *Make Tools* », ces outils de plus en plus utilisés par le design participatif pour connecter les connaissances et les idées des parties prenantes impliquées dans un projet de design. Ces outils principalement visuels, comme celui que nous avons utilisé en amont lors de cette étude de cas, peuvent être particulièrement intéressants pour discuter et mieux visualiser la RS d'une organisation, qui est un concept complexe et unique à chaque organisation. Comme le souligne Sanders (2002) :

The tools are projective in nature, allowing [stakeholders] to project their own needs and desires onto their imagined experiences. The ideas generated are relevant. Relevance to [stakeholders] means simultaneously useful, usable and desirable. (Sanders, 2002, p. 5)

Par ailleurs, le designer graphique, chargé de faire la synthèse de ces sources d'inspiration générées par le partage de connaissances entre les parties prenantes, a un rôle important à jouer. Ainsi, « les participants aux activités de design, qui ne sont pas tous en mesure de s'exprimer avec les moyens visuels, doivent être soutenus par le designer » (Zahedi, 2011, p. 257). Toujours d'après cet auteur, le designer devient un médiateur, s'assurant de l'efficacité de la collaboration de l'équipe et du bon déroulement du projet.

[Le designer] se base d'une part, sur les connaissances antérieures de l'équipe multidisciplinaire et d'autre part, sur les besoins du projet pour créer les conditions de collaboration et de bon déroulement [du projet]. Cela, en sachant qu'il facilitera également les événements qui vont suivre. (Zahedi, 2011, p. 258)

## **5.5 DISCUSSION GÉNÉRALE**

Dans un contexte où les organisations sont invitées à entreprendre une démarche de RS, et par le fait même, à communiquer sur cette démarche entreprise, il existe encore de nombreux défis à relever quant à la compréhension même du vocabulaire et des concepts reliés à la RS (Gond & Igalens, 2014). Outre cette confusion, l'adoption d'une réelle démarche de RSO, celle qui se décline dans l'ensemble des décisions et des activités jusqu'à la communication graphique des médias, est une option encore minoritaire au sein des organisations. Malgré cette constatation, des organisations pionnières en la matière continuent d'innover pour initier un changement vers un mode de développement plus durable (Gond & Igalens, 2014).

La démarche participative que nous avons testée pourrait éventuellement s'inscrire dans ce mouvement. La collaboration au sein d'une démarche de création démocratique et multidisciplinaire peut aider une organisation à mieux comprendre sa RS, un concept flou et indéterminé, en soutenant le processus de visualisation ainsi qu'en faisant émerger un langage visuel que les



parties prenantes peuvent comprendre et utiliser plus facilement (Sanders, 2002). Pour ce faire, un changement d'attitude et le développement d'outils participatifs seraient bénéfiques ; ils pourraient alimenter le processus réflexif menant éventuellement à des solutions pour développer des médias cohérents avec la RS d'une organisation. D'après Sanders (2002), le design participatif :

...emphasizes the direct and active participation of all stakeholders in the design development process. This makes the deliverables of design more meaningful to the people who will ultimately benefit from them. (Sanders, 2002, p. 6)

Par conséquent, nous pensons qu'une démarche participative pourrait soutenir le processus de communication graphique de la RS d'une organisation, si les acteurs se prêtent au « jeu ».

It can harness the collective and infinitely expanding set of ideas and opportunities that emerge when all the people who have a stake in the process are invited to "play the game". (Sanders, 2002, p. 6)

Comme le souhaite Solange Tremblay (voir 2.1.4, p. 19), cette attitude « peut mener à une réelle contribution à la société par la création d'un espace de communication qui souscrit à l'importance du débat et de la circulation des idées » et où des individus, dans une démarche participative, coconstruisent le message de la RS d'une organisation.

Practices of the participants come together to perform what may be envisioned through design, and in this coming together something new is formed, drawing upon but still distinctively different from the everyday practices the participants come from. Muller and Druin (2012) have talked about Participatory design as the enactment of a 'Third space' belonging neither to potential users nor to the system designer. This third space may literally be the space of the participatory workshop but it may as well be the social space encompassing the players of a design game or the collaborative construction of a prototype. (Brandt, Binder & Sanders, 2013, p. 148)

Outre la création de cet espace commun – ce troisième lieu, où un partage de connaissances à propos de la RS d'une organisation s'opère grâce à un réseau multidisciplinaire d'acteurs – le projet de communication graphique qui en découle peut prendre le rôle d'objet frontière. Ce dernier peut contribuer à déve-

lopper une compréhension partagée de la RS d'une organisation puis à créer des médias cohérents avec cette compréhension. En ce sens, une démarche participative peut supporter, à notre avis, la communication graphique de la RS d'une organisation en visant les lignes directrices suivantes (Figure 14) :

- utiliser des **outils** d'idéation favorisant la cocréation avec les parties prenantes en amont
- favoriser l'instauration de **conditions** temporelles, économiques et sociales qui supportent la mise en oeuvre du projet d'un point de vue participatif
- développer une **attitude** de dialogue au sein d'un espace commun
- offrir des **ressources** pédagogiques pour favoriser le partage de connaissances en RSO

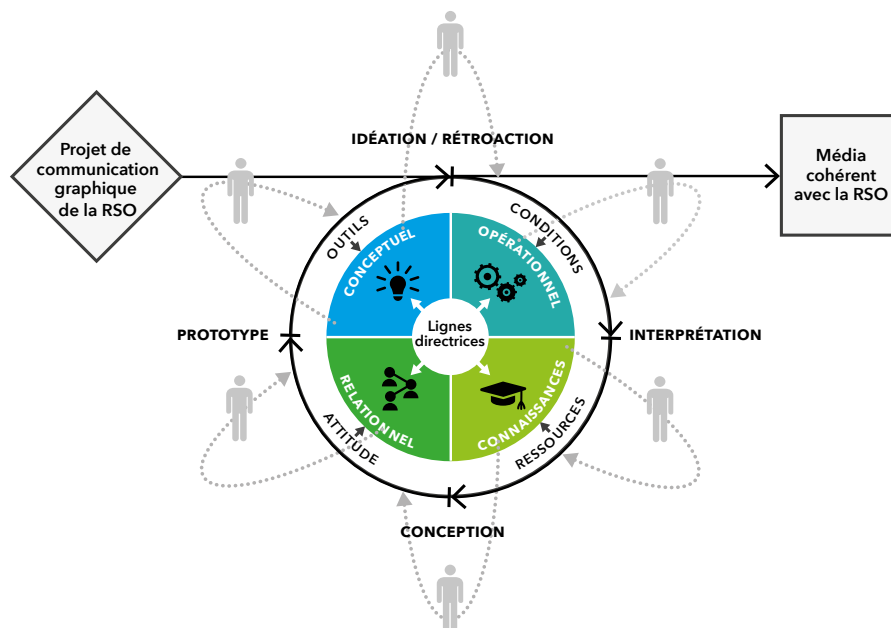


Figure 14. Lignes directrices d'une démarche participative pour soutenir la communication graphique de la responsabilité sociale d'une organisation

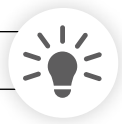
## **5.6 SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX CONSTATS ET RECOMMANDATIONS**

Cette section présente la synthèse des principaux constats, soit les freins et les leviers, d'après chacun des axes, ainsi que les principales recommandations visant les lignes directrices d'une démarche participative pour soutenir la communication graphique de la RS d'une organisation (Tableaux V et VI). L'information contenue dans ces tableaux a été validée par les participants de cette étude par le biais des groupes de discussion. Les tableaux se retrouvent à la page suivante.

---

## CONSTATS ET RECOMMANDATIONS - AXE CONCEPTUEL

---



Processus de conception du message et des médias

- + La démarche participative a supporté :**
  - la compréhension de la responsabilité sociale de l'organisation
  - la génération d'idées et d'images inspirantes et inattendues de la responsabilité sociale de l'organisation
  - l'élaboration des critères de design du message
  - la coconstruction d'une compréhension partagée de la responsabilité sociale de l'organisation, facilement transférable aux parties prenantes

- La démarche participative n'a pas supporté :**
  - la réflexion sur les critères de design des médias tels que : mise en forme, choix d'un support approprié, scénario d'usage, etc.

- ✓ Nous recommandons :**
  - favoriser une démarche participative en intégrant autant que possible les parties prenantes en amont
  - utiliser des outils d'idéation favorisant la représentation visuelle
  - définir plus précisément les critères de design des médias

---

## CONSTATS ET RECOMMANDATIONS - AXE OPÉRATIONNEL

---



Conditions et moyens mis en oeuvre pour réaliser le projet

- + La démarche participative a supporté :**
  - l'adhésion rapide de l'identité visuelle auprès des parties prenantes internes et externes par le processus de rétroaction itératif et évolutif
- La démarche participative n'a pas supporté :**
  - l'adoption d'une vision globale face à la production des médias, en cohérence avec le message de responsabilité sociale de l'organisation
  - Le maintien de la démarche au-delà de l'étape d'idéation et de rétroaction
  - une meilleure efficacité du projet
- ✓ Nous recommandons de :**
  - procéder de façon itérative et évolutive, en intégrant davantage d'étapes de validation participatives dans le processus global
  - allouer plus de ressources temporelles, humaines et économiques dans le but de parvenir à une meilleure cohérence entre le message et les médias

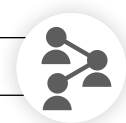
---

Tableau V. Constats /recommandations - Axes conceptuel et opérationnel

---

## CONSTATS ET RECOMMANDATIONS - AXE RELATIONNEL

---



Relations entre les parties prenantes internes et externes

- +** **La démarche participative a supporté l'instauration :**
  - d'un dialogue ouvert entre les participants provenant de différents milieux
  - d'un consensus autour de solutions communes
  - d'une relation de confiance, d'ouverture et de partenariat
  - l'*empowerment* des participants
- **La démarche participative n'a pas supporté :**
  - l'intégration des parties prenantes externes pour :
    - \* comprendre leurs besoins et vision de la responsabilité sociale de l'organisation
    - \* valider les critères de design du message ou des médias
  - d'éviter de travailler en silos à l'étape de production des médias
- ✓** **Nous recommandons de :**
  - favoriser la participation des parties prenantes dans un contexte multidisciplinaire
  - favoriser le dialogue entre les parties prenantes par la création d'un lieu d'échange et de partage

---

## CONSTATS ET RECOMMANDATIONS - AXE DES CONNAISSANCES

---



Acquisition et transfert d'information et de connaissances

- +** **La démarche participative a supporté :**
  - le transfert de connaissances théoriques de la responsabilité sociale et du design graphique
- **La démarche participative n'a pas supporté :**
  - l'acquisition ou la mise à jour de nouvelles connaissances théoriques et pratiques de la responsabilité sociale des organisations
- ✓** **Nous recommandons de :**
  - faire appel à un designer graphique formé à la responsabilité sociale, ou se faire accompagner par un expert possédant ces connaissances
  - fournir des ressources pour l'acquisition ou la mise à niveau de ces connaissances si les participants ne sont pas des experts :
    - \* formations
    - \* accompagnement
    - \* ressources en ligne

---

Tableau VI. Constats/recommandations - Axes relationnel et des connaissances

## 5.7 LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Bien que cette étude ait été une excellente opportunité pour expérimenter la démarche participative en contexte réel de pratique, il serait hasardeux, à ce stade-ci, de tenter de généraliser les résultats. Rappelons que le contexte d'intervention – un milieu universitaire ouvert à la recherche ainsi que l'expertise et l'intérêt des participants face à la problématique de la RS – ont facilité le travail du chercheur. En revanche, ceci nous a permis de tenir une réflexion critique riche et constructive en testant cette démarche auprès de ces parties prenantes en particulier.

Dans le même ordre d'idée, le cas particulier de l'Intitut EDDEC, en instance de démarrage, n'a pas permis d'inviter davantage de parties prenantes externes aux séances d'idéation, par exemple les médias ou les ONG, l'organisation n'ayant pas encore été officiellement lancée. De plus, le fait que l'organisation était en plein processus d'identification de sa mission et de ses valeurs n'en fait pas un cas nécessairement représentatif de la pratique régulière. Il serait intéressant d'observer un protocole de recherche similaire avec des organisations dont la mission de RS est déjà établie, dont la mission n'est pas en lien avec la RS ou en élargissant le bassin des parties prenantes.

Par ailleurs, il est difficile d'évaluer dans quelle mesure l'esthétisme du résultat final a pu influencer l'acceptabilité du projet de communication graphique et les retombées face à la démarche participative. L'ensemble des participants a été sensibilisé à cet aspect et a tenté, dans la mesure du possible, de rester objectif dans l'évaluation globale de la démarche. Comme nous l'avons précisé à la section 3.2.3, la recherche n'avait pas pour objectif d'évaluer l'interprétation de la cohérence du message ni la qualité du design produit.

Une autre limite a été relevée par certains participants au cours du dernier groupe de discussion : dans quelle mesure le processus de design usuel et la démarche participative qui a été menée diffèrent l'un de l'autre. Étant donné la nature exploratoire de l'étude et les contraintes de temps, nous n'étions pas

en mesure de faire cette comparaison. Néanmoins, il serait intéressant de relever les différences et les similitudes entre les deux processus auprès d'autres organisations, afin d'étudier cet aspect bien spécifique.

En dernier lieu, la connaissance approfondie de la thématique de la RSO chez la plupart des participants n'a pas permis de tester l'aspect pédagogique de la démarche conçue par le chercheur. Il est possible également que cet aspect ne nous ait pas permis de repérer tous les freins et les leviers de la démarche. Nous sommes conscients que nous ne pouvions pas tout explorer dans le cadre de cette étude et que celle-ci allait soulever de nouveaux questionnements, comme le préconise la recherche-action.

## **5.8 LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Comme l'indiquent Harland et Frascara (2011, 1988), le design graphique est un domaine qui s'est développé sans grandes réflexions théoriques :

*It would seem that the words of Jorge Frascara in 1988—that graphic design had “developed without much theoretical reflection”—are still true, especially when considering explanations of what the subject is. (Harland, 2011, p. 33)*

Cette affirmation est d'autant plus pertinente pour ce qui est du design graphique durable, comme le précise Graham (2012) :

*The discipline of graphic design has lagged behind other design disciplines such as architecture and interior design in implementing meaningful principles of green, ecologically friendly, or sustainable design into theory and practice. For many graphic designers, a green design project is a project that incorporates recycled paper, or is built upon a rubric of ecological “buzz” words. This is not enough. For the profession of graphic design to truly develop an understanding of sustainability, there needs to be a basic philosophy considering the importance of sustainability for graphic design and the environment... (Graham, 2012, p. 169)*

Par conséquent, comme la RS va au-delà des seules considérations environnementales, cette étude exploratoire constituait une première étape pour confirmer la pertinence d'entreprendre des recherches à propos des bénéfices d'une démarche participative ayant pour but de soutenir la communication

graphique de la RS d'une organisation. Il existe plusieurs similitudes entre la démarche de RSO, le design graphique et le design participatif et, comme nous l'avons mentionné précédemment, les perspectives de recherche suivant cette exploration, sont nombreuses. En effet, la démarche pourrait être améliorée d'après les recommandations émises et faire l'objet d'autres études en contexte réel de pratique. Par exemple, des études pourraient être faites auprès d'organisations et de professionnels ayant moins ou peu de connaissances au sujet de la RSO. Nous pourrions également nous arrêter à vouloir comprendre comment une démarche participative pourrait supporter une démarche d'innovation, au-delà de la simple utilisation de papier recyclé. La démarche pourrait également être testée à travers le processus de conception de différents types de médias, par exemple une annonce publicitaire, un emballage, un vidéo corporatif, etc. Nous pensons aussi qu'il serait intéressant d'observer l'utilisation de la démarche auprès d'organisations de différentes tailles.

Par ailleurs, une question fondamentale a attiré l'attention de tous lors des groupes de discussion : à qui appartient la responsabilité de communiquer graphiquement la RS d'une organisation ? Est-ce au mandataire du projet de communication graphique ou bien au designer qui met en forme ce message ? Le designer doit-il « répondre » à la commande ou plutôt « questionner » cette commande, en adoptant une certaine posture « responsable » comme le préconise la démarche de RSO ? Findelli et Bousbaci proposent certaines pistes de réflexion :

Lorsque nous parvient une commande de design et que nous nous livrons à la traduction de cette commande en termes de design [...], c'est-à-dire à la « problématisation » du problème, la problématique à laquelle on parvient ne sera pas la même si l'on adopte la posture et l'anthropologie propres, respectivement, au point de vue esthétique, logique ou éthique. Les différences sont parfois telles que l'on croit avoir affaire à trois projets de design différents ! Chaque point de vue infléchit la conduite du projet selon un mode ou un régime spécifique. Il est ainsi possible - et souhaitable - d'interrompre à tout moment le travail de projet pour se demander en quel régime on se trouve ou souhaite se trouver, et quelles en sont les conséquences. (Findelli et Bousbaci, 2004, p. 19)



Ainsi, pour communiquer de façon éthique et responsable la RS d'une organisation, un questionnement axé davantage sur les principes de l'éthique du dialogue pourrait constituer une piste de recherche intéressante et porteuse. Ces principes mettent l'accent, entre autres, sur le développement des habiletés à travailler en commun, de façon créative, sur des sujets complexes (Pauchant & coll. 2010). Par conséquent, en intégrant un questionnement éthique au sein d'une démarche participative de la communication graphique de la RS d'une organisation, nous pourrions peut-être voir émerger un nouveau modèle de conception réflexif pouvant répondre aux attentes plus larges de la société et contribuer de manière significative au développement durable.

La discipline du dialogue semble constituer un levier fructueux pour l'apprentissage, le changement et la transformation dans les organisations. Le dialogue permet aussi l'intégration d'un sens éthique dans une collectivité, élaboré librement et collectivement, tranchant ainsi avec les approches plus traditionnelles qui tendent à structurer et à contrôler, voire à endoctriner. Si le caractère novateur du dialogue rend encore certaines personnes inconfortables, le fait que cette pratique soit enracinée dans la tradition démocratique et de la philosophie critique, séduit de plus en plus de personnes dans les organisations. (Pauchant & coll. 2010, p. 20)

Ces quelques pistes de recherches peuvent contribuer à faire avancer la réflexion théorique au sujet de la portée du design en tant que mode de communication reflétant le changement dans les organisations. Ces recherches pourraient également contribuer à inspirer cette communauté de pratique à revoir son rôle, et le rôle de ses acteurs, au sein la société. Le design graphique ne pourrait-il pas influencer la société positivement pour favoriser un changement dans les connaissances, les attitudes et le comportement de l'audience, c'est-à-dire les acteurs de la société de consommation dans laquelle nous vivons ?



## 6. Conclusion



## 6. Conclusion

Cette étude de cas, inspirée par la dynamique de la recherche-action, a permis d'explorer comment une démarche participative peut soutenir la communication graphique de la responsabilité sociale d'une organisation, soit son engagement à mieux prendre en considération ses impacts environnementaux, sociaux et économiques et à les communiquer publiquement.

Partant des constats d'une démarche testée par le chercheur dans le cadre de sa pratique professionnelle, l'approche participative qui a fait l'objet de cette étude a été initiée en amont et réunissait les parties prenantes clés autour d'un projet de communication graphique de la RS d'une organisation. Nous avons constaté que la démarche pouvait non seulement soutenir le processus de conception, mais également apporter de nombreux autres bénéfices d'un point de vue opérationnel, relationnel ainsi qu'au niveau du partage de connaissances. De façon plus générale, cette approche a permis de briser les silos disciplinaires habituels en offrant aux participants de développer une compréhension ainsi qu'une perspective plus globale et plus profonde des enjeux visés. Il existe néanmoins de nombreux autres défis à relever pour en favoriser l'usage auprès de la communauté de pratique.

### **L'apport de la démarche participative au processus de conception**

Premièrement, la démarche participative a soutenu la génération d'idées et d'images en cohérence avec les valeurs de RS l'organisation. Les ateliers d'idéation, les moments forts de la démarche, ont suscité l'enthousiasme ainsi que l'adhésion des participants. Les ateliers ont même aidé l'organisation à mieux définir sa RS. De plus, l'utilisation de la technique de la métaphore a favorisé le développement d'une compréhension partagée des critères de design et de la problématique générale du projet, sans toutefois accorder assez d'importance aux médias à produire.

### **Les défis de l'opérationnalisation d'une démarche participative**

Deuxièmement, malgré le fait qu'il a été facile d'obtenir la participation des parties prenantes en amont du projet, maintenir celle-ci au-delà de l'étape d'idéation et de rétroaction demeure l'un des principaux défis à relever. Le manque de temps ainsi que de ressources humaines et économiques ont été les principaux freins à ce maintien. Une étape supplémentaire d'idéation des médias à produire aurait été utile pour favoriser le développement d'alternatives innovantes tout en restant cohérentes avec le message de l'organisation.

### **Le dialogue, une attitude à développer au sein d'un espace de partage**

Troisièmement, une approche participative peut contribuer à créer un lieu d'échange et de partage multidisciplinaire où la RS de l'organisation peut être discutée et comprise. Dans ce cas particulier, la démarche a permis d'instaurer un dialogue entre les participants, leur permettant de visualiser collectivement les valeurs de l'organisation et de coconstruire un message visuel rassembleur tout en prenant conscience de l'audience à laquelle ce dernier s'adresse. Ce climat relationnel positif, essentiel au développement d'une relation de confiance entre les participants, a généré un sentiment d'*empowerment* au sein du groupe.

### **Offrir les ressources pour favoriser le partage de connaissances**

En dernier lieu, le partage des connaissances en RS et en design instauré par la démarche participative a surtout soutenu l'étape de recherche et d'idéation. Nous devons cependant souligner l'importance d'apporter ou de mettre à niveau les connaissances relatives à la RS aux parties prenantes impliquées dans ce type de projet. Ceci pourrait se faire par le biais de différentes ressources pédagogiques telles que des formations, un accompagnement ou des ressources en ligne.

### **Vers la création de lignes directrices et de nouvelles pistes de recherche**

La responsabilité sociale est une notion complexe et dynamique, unique à chaque organisation, qui n'est pas nécessairement comprise de la même fa-

çon par ses parties prenantes qui, pourtant, en constituent le cœur. Comme nous l'avions constaté une première fois dans un projet pilote préalable à cette étude, le fait de réunir les parties prenantes autour d'un projet de communication graphique par le biais d'une démarche participative peut favoriser le développement d'une compréhension partagée du sens et de la portée de leur RS. En outre, une démarche réflexive collaborative « dans l'action et sur l'action » encourageant le partage de connaissances peut devenir une source d'inspiration permettant au designer de concevoir des médias plus cohérents avec le message de RS de l'organisation. Par conséquent, cette première phase d'exploration nous a permis de conclure qu'une démarche participative peut effectivement supporter la communication graphique de la responsabilité sociale d'une organisation. Des recommandations visant la création de lignes directrices de cette démarche ont été émises en ce sens. Elles suggèrent l'utilisation d'outils d'idéation au sein d'un espace visant la collaboration et le partage de connaissances entre les parties prenantes par l'entremise du dialogue et par l'instauration de conditions temporelles, humaines et économiques favorisant cette collaboration.

La tenue de cette étude a fait également émerger de nouvelles pistes de recherche porteuses. Ces avenues sont notamment liées aux questions d'ordre éthique qui ont été soulevées dans les groupes de discussion au sujet du rôle et de la responsabilité du designer envers la société dans le cas de la communication graphique de la RSO. Par exemple, comment le designer en tant que médiateur au sein d'une démarche participative de conception peut initier un changement dans les connaissances, les attitudes et le comportement de l'audience pour favoriser de meilleures habitudes de consommation, de respect de l'environnement ou une meilleure conscience sociale ?

Cette recherche vient enrichir le corpus de connaissances du design graphique face aux enjeux de la communication graphique de la responsabilité sociale des organisations, encore peu documentée à ce jour. Nous espérons contribuer

à la réflexion visant le développement d'une démarche participative à l'usage de la communauté de pratique du design et des organisations qui font appel à ses services pour communiquer leurs engagements, leur démarche et leurs résultats en matière de responsabilité sociale.



# Références

- Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME). (2007). *Guide de l'éco-communication*. Paris, France : Eyrolles, Éditions d'Organisation.
- Association Française de Normalisation. (2012). *Guide d'utilisation de l'ISO 26000 pour le secteur de la communication*. La Plaine Saint-Denis, France : Association Française de Normalisation.
- Association Française de Normalisation. (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale (Norme no. NF ISO 26 000)*. La Plaine Saint-Denis, France : Association Française de Normalisation.
- Berneman, C., Lanoie, P., Plouffe, S. & Vernier, M.-F. (2013). Démystifier la mise en place de l'écoconception. *Gestion*, 38(3), 75-83.
- Brandt, E., Binder, T. & Sanders, E. B.-N. (2013). Tools and techniques. Dans Robertson, T. & Simonsen, J. (éd.), *Routledge International Handbook of Participatory Design* (1<sup>ère</sup> éd., p. 145-181). New-York, United-States: Routledge.
- Bureau de la concurrence Canada et Association canadienne de normalisation. (2008). *Déclarations environnementales : Guide pour l'industrie et les publicitaires*. Repéré à <http://www.bureaudelaconcurrence.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/fra/02701.html>.
- Casakin, H. P. (2006). Assessing the use of metaphors in the design process. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 33(2), 253-268.
- Chapman, J. & Gant, N. (2007). *Designers, Visionaries and Other Stories*. London, UK: Earthscan.
- Charlier, B., & Henri, F. (2007). Le design participatif pour des solutions adaptées à l'activité des communautés de pratique. Communication présentée au Congrès international AREF. Consulté à l'adresse [http://aref2007.u-strasbg.fr/actes\\_pdf/AREF2007\\_Bernadette\\_CHARLIER\\_364.pdf](http://aref2007.u-strasbg.fr/actes_pdf/AREF2007_Bernadette_CHARLIER_364.pdf)
- Cross, N. (2001). Designerly Ways of Knowing: Design Discipline Versus Design Science. *Design Issues*, 17(3), 49-55.
- Dalsgaard, P. (2012). Participatory Design in Large-Scale Public Projects: Challenges and Opportunities. *Design Issues*, 28(3), 34-47.
- Davies, G. & Chun, R. (2003). The Use of Metaphor in the Exploration of the Brand Concept. *Journal of Marketing Management*, 19(1-2), 45-71.
- Dolbec, A. & Prud'Homme, L. (2009). La recherche-action. Dans Gauthier, B. (éd.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*. Montréal, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Durham, M. G. & Kellner, D. M. (2009). *Media and Cultural Studies: Keywords*. New-York, United-States: John Wiley & Sons.

- Durif, F. & Boivin, C. (2014). *Baromètre de la consommation responsable : Retour sur cinq ans d'évolution des attitudes et comportements*. Repéré à <http://consommationresponsable.ca/>
- Esnault, L., Daele, A., Zeiliger, R. & Charlier, B. (2009). Creating an Innovative Palette of Services for Communities of Practice with Participatory Design. Dans U. Cress, V. Dimitrova et M. Specht (Éd.). *Learning in the Synergy of Multiple Disciplines* (p. 304-309). Berlin, Germany : Springer Berlin Heidelberg.
- Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable. *L'approvisionnement responsable*. Repéré à <http://ecpar.org/approvisionnement-responsable>.
- Findeli, A. & Bousbaci, R. (2004). *L'éclipse de l'objet dans les théories du projet en design*. Communication présentée au 6<sup>e</sup> colloque international et biennale de l'Académie européenne de design (EAD). Repéré à [http://projekt.unimes.fr/files/2014/04/Findeli.2005.Eclipse.objet\\_.pdf](http://projekt.unimes.fr/files/2014/04/Findeli.2005.Eclipse.objet_.pdf).
- Frascara, J. (1997). *User-centred graphic design: mass communications and social change*. London, UK: Taylor & Francis.
- Frascara, J. (1988). Graphic Design: Fine Art or Social Science? *Design Issues*, 5(1), p. 18-29.
- Fortin, F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (2e éd.). Montréal, Québec : Chenelière éducation.
- Gendron, C. & Girard, B. (Éd.). (2013). *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise : l'école de Montréal*. Paris, France : Armand Colin.
- Gendron, C. (2008). La responsabilité sociale comme concept et comme objet : quelles pistes de renouvellement pour la gestion stratégique des ressources humaines ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 14(33), 65-75.
- Gond, J.-P. & Igalens, J. (2014). *La responsabilité sociale de l'entreprise* (4<sup>e</sup> éd.). Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Gond, J.-P., Mercier, S. & LIRHE. (2005). *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*. Toulouse : LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse. Repéré à <http://pffleurance.hautetfort.com/list/seminaire-4-manager-dans-la-contingence/454967530.pdf>.
- Graham, L. M. (2012). Towards a More Sustainable Graphic Design Philosophy. *International Journal of the Arts in Society*, 6(5), 169-176.
- Harland, R. (2011). The Dimensions of Graphic Design and Its Spheres of Influence. *Design Issues*, 27(1), 22.
- Hey, J. Linsey, J., Agogino, A. M. & Wood, K. L. (2008). Analogies and metaphors in creative design. *International Journal of Engineering Education*, 24(2), 283-294.

- Institut EDDEC. (2014). *L'Institut*. Repéré à <http://instituteddec.org/linstitut/>.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J. & Çetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121-146.
- Johannessen, L. K. & Ellingsen, G. (2012). Lightweight Design Methods in Integrated Practices. *Design Issues*, 28(3), 22-33.
- Kemmis, S. & McTaggart, R. (2005). Communicative action and the public sphere. Dans Denzin, N. K., et Lincoln, Y. S. (éd.) *The Sage handbook of qualitative research*, (3<sup>e</sup> éd. p. 559-603). Sage.
- Kensing, F. & Greenbaum, J. (2013). Heritage: having a say. Dans Robertson, T. & Simonsen, J. (éd.), *Routledge International Handbook of Participatory Design* (1<sup>ère</sup> éd., p. 21-36). New-York, United-States: Routledge.
- Morrow, D. & Yow, M. (2014). *Measuring Sustainability Disclosure: Ranking the World's Stock Exchanges*. Toronto, Canada: Corporate Knights Capital.
- Livingston, A. & Livingston, I. (2003). *The Thames & Hudson Dictionary of Graphic Design and Designers*. Londres, Royaume-Uni : Thames & Hudson.
- Maisonneuve, D. (2010). *Les relations publiques dans une société en mouvance*. (4e éd.). Montréal, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Marimon, F., Alonso-Almeida, M. del M., Rodríguez, M. del P., & Cortez Alejandro, K. A. (2012). The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point? *Journal of Cleaner Production*, 33, 132-144.
- Martineau, J. T. & Pauchant, T. C. (2006). HEC 4-401-03 – Éthique et organisations. *Responsabilité sociale des entreprises*. Recueil inédit, HEC.
- McDonough, W. & Braungart, M. (2013). *The Upcycle: Beyond Sustainability—designing for Abundance*. New-York, United-States: North Point Press.
- McCoy, K. (2005). Education in an Adolescent Profession. Dans Heller, S. (éd.) *The education of a graphic designer*, (2<sup>e</sup> éd., p. 3-12). New-York, United-States: Allworth Press.
- Mercier, S. (2014). *L'éthique dans les entreprises* (3<sup>e</sup> éd.). Paris, France : La Découverte « Repères ».
- Métaphore. (s.d.). Dans *Dictionnaire Larousse en ligne*. Repéré à <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/m%C3%A9taphore/69725>
- Ortony, A. (1975). Why Metaphors Are Necessary and Not Just Nice. *Educational Theory*, 25(1), 45-53.
- PACT. (2010). *Portail*. Repéré à <http://projetpact.org/portail/accueil>
- Paprika. (2013). Cascades PDD 2013 [photographie digitale]. Repéré à <http://fr.paprika.com/projects/cascades-sdp-13/>

- Pasquero, J. (2013). La responsabilité sociale de l'entreprise : trajectoire d'une idée. Dans Gendron, C. et Girard, B. (Éd.), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise : l'école de Montréal*. Paris, France : Armand Colin.
- Pauchant, T. C., Morin, E. M., Gagnon, M., Cauchon, D. & Roy, Y. (2010). *Dynamiser le changement, l'apprentissage et l'éthique dans les organisations. Une évaluation de la discipline du dialogue*. Montréal, Québec : HEC. Repéré à [http://web.hec.ca/criteos/fichiers/upload/dialogue\\_msss.pdf](http://web.hec.ca/criteos/fichiers/upload/dialogue_msss.pdf)
- Pôle Éco-conception. (s.d.). *Définition de l'éco-conception*. Repéré à <http://www.eco-conception.fr/static/definition-de-leco-conception.html>
- Réseau entreprises et développement durable (REDD) & Deloitte. (2014). *Simplifier la complexité. Les 8 défis du développement durable des grandes entreprises pour 2014*. Repéré à <http://nbs.net/fr/files/2014/02/2014-Challenges-FR.pdf>.
- Robertson, T. & Simonsen, J. (2013). *Routledge International Handbook of Participatory Design* (1<sup>ère</sup> éd.). New-York, United-States : Routledge.
- Sanders, E. B.-N. (2002). From User-Centered to Participatory Design Approaches. Dans Frascara, J. (Ed.), *Design and the Social Sciences: Making connections*. (p. 1-8). London, UK: Taylor & Francis.
- Schön, D. A. (1994). *Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal, Québec : Les Éditions Logiques.
- Société des designers graphiques du Québec (SDGQ). *Design responsable*. Repéré à <http://www.sdgq.ca/sdgq/position/responsable/>.
- Star, S. L. & Griesemer, J. R. (1989). Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420.
- Swann, C. (2002). Action Research and the Practice of Design. *Design Issues*, 18(2), 49-61.
- Tench, R., Sun, W. & Jones, B. (2014). *Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Tremblay, S. (2011). Développement durable et communication : vers un espace ouvert fondé sur la participation citoyenne, l'éthique du dialogue et l'influence. *Télescope*, 17(2), p. 239-255.
- Valkenburg, R. & Dorst, K. (1998). The reflective practice of design teams. *Design Studies*, 19(3), 249-271.
- Zahedi, M. (2011). *Modèle novateur de conception d'interface humain-ordinateur centrée sur l'utilisateur : le designer en tant que médiateur* (Thèse de doctorat, Université de Montréal). Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/5969>.

# Annexes

<b>ANNEXE 1</b>	Démarche de conception de l'identité visuelle et des médias.....	109
<b>ANNEXE 2</b>	Préparation du groupe de discussion .....	121
<b>ANNEXE 3</b>	Certificat éthique.....	125
<b>ANNEXE 4</b>	Formulaire de consentement.....	135



# Annexe 1

## DÉMARCHE DE CONCEPTION DE L'IDENTITÉ VISUELLE ET DES MÉDIAS

### L'atelier d'idéation de l'identité visuelle

Le premier atelier d'idéation a été animé par le chercheur d'après l'approche décrite à la section 4.3.1. Cet échange a permis de confirmer l'intérêt des participants face à la question de recherche de départ, à savoir comment une démarche participative peut soutenir la communication graphique de la RS d'une organisation. La discussion a été constituée d'une succession d'allers-retours entre les thématiques (par exemple Qui) et les métaphores qu'elles suscitaient (par exemple la Trinité, pour parler des trois universités), puis les images qu'elles inspiraient. Les éléments clés ont été notés par le chercheur sur des « Post-its » géants fixés au mur (Image 5).



Image 5. Notes prises lors de l'atelier d'idéation

Le chercheur a ensuite consigné le tout dans un tableau synthèse (Tableau VII). Voici les éléments qui ont émergé de cette discussion :

- la « trinité », HEC - Université de Montréal - Polytechnique, est à la base de la fondation de ce nouvel institut
- l'un des buts de l'Institut EDDEC est de mobiliser les professeurs, les chercheurs et les étudiants des trois universités pour développer des connaissances sur les thématiques de l'environnement, du développement durable et de l'économie circulaire
- les trois thématiques sont complémentaires et interdépendantes et sont représentées par l'acronyme EDDEC
- l'attention veut cependant être mise sur la thématique de l'économie circulaire, dans le but de distinguer l'Institut EDDEC des autres instituts de recherche
- la thématique de l'économie circulaire insiste sur la circulation en parallèle des flux de matières issus de la technosphère et de l'écosphère, sans toutefois les mélanger
- l'organisation aspire à devenir la « référence » en la matière et refléter une image de « *leader* » en matière d'innovation
- l'organisation souhaite établir un dialogue avec un vaste ensemble de parties prenantes et devenir un carrefour d'information
- Les médias conçus doivent refléter l'engagement sociétal et le savoir-faire de l'organisation en matière d'environnement, de développement durable et d'économie circulaire
- le choix des matériaux, des procédés de fabrication et des fournisseurs doit se faire suivant les principes d'écoconception et d'approvisionnement responsable ; on se fie au chercheur pour cet aspect
- l'Institut EDDEC est un laboratoire vivant, en constante évolution



## THÉMATIQUES DE L'ATELIER D'IDÉATION

<b>Qui ?</b> Qui est le porteur du message et quelles sont ses valeurs ?	<b>Quoi ?</b> Quel est le message à communiquer : mission, vision, etc. ?	<b>Parties prenantes ?</b> Quelles sont les parties prenantes (interne et externes) de l'organisation ?	<b>Comment ?</b> Quels sont les moyens utilisés pour conduire les activités de l'organisation ?
<b>Réponses</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chercheurs/professeurs de Campus Montréal :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Université de Montréal</li> <li>• Polytechnique</li> <li>• HEC</li> </ul> </li> <li>- Organisation parapluie</li> <li>- Neutralité scientifique</li> <li>- Collaboration avec la compétition</li> <li>- Pluridisciplinaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acronyme EDDEC peut être utilisé</li> <li>- Environnement : condition</li> <li>- Développement durable: objectif</li> <li>- Économie circulaire : projet concret, solution, vision</li> <li>- Écosphère/ technosphère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internes : professeurs, chercheurs, permanence, direction, comité aviseur, diplômés, chaires existantes, unités de recherche, etc.</li> <li>- Externes : gouvernements, organisations, associations, ONG, syndicats, citoyens, médias, fondations, « faiseurs d'information »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir des activités pédagogiques : colloques et formations</li> <li>- Générer, partager et diffuser de la connaissance</li> <li>- Mobiliser les chercheurs</li> <li>- Prendre position</li> <li>- Coup médiatique</li> <li>- Éviter les silos</li> </ul>
<b>Métaphores évoquées</b>			
<b>Mots clés</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Trinité</li> <li>- La référence en EDDEC</li> <li>- Aura</li> <li>- Innovation</li> <li>- Leadership</li> <li>- Notoriété</li> <li>- Complémentarité</li> <li>- Interdépendance</li> <li>- Confiance</li> <li>- Protecteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fierté</li> <li>- Appartenance</li> <li>- offrir « Package »</li> <li>- « Broker » en recherche</li> <li>- Équilibre entre social et technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individus</li> <li>- Collectivités</li> <li>- Communauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement de paradigme</li> <li>- Évolution</li> <li>- Rupture</li> <li>- Renaissance</li> <li>- Récursivité</li> <li>- Équilibre</li> <li>- Laboratoire vivant</li> </ul>
<b>Images</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faucon</li> <li>- Loup</li> <li>- Porte</li> <li>- Carrefour</li> <li>- Écosystème</li> <li>- Chaîne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liens et réseau</li> <li>- Flux</li> <li>- Fluidité</li> <li>- Cycle</li> <li>- Organique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Être humain</li> <li>- Cellules imbriquées</li> <li>- Chaîne ADN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flèche</li> <li>- Simplicité</li> </ul>
<b>Images à éviter</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tour d'ivoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Images techniques et pas assez sociales</li> <li>- Clichés liés à l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Représenter trop de disciplines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compliqué</li> </ul>

Tableau VII. Synthèse de la séance d'idéation

### *L'atelier d'idéation du site Internet*

La préparation du deuxième atelier axé sur le site Internet a suivi de quelques jours le premier atelier. Il avait pour but de déterminer les critères de design du site Internet en continuité avec ceux de l'identité visuelle. En plus des participants déjà présents à la première rencontre s'ajoutaient le designer web et un rédacteur. Un retour sur le premier atelier d'idéation a été fait, pour informer ces derniers des critères de design déjà partagés par le groupe. La discussion s'est concentrée davantage sur l'aspect technique, le contenu rédactionnel et l'opérationnalisation du site Internet : comment concevoir et mettre en ligne en peu de temps une « vitrine » qui évoluera avec les besoins des parties prenantes internes et externes de l'Institut EDDEC. L'échange a permis au groupe de discuter des différents éléments de la page d'accueil. Ces éléments ont été dessinés au tableau par le chercheur. Les priorités suivantes ont émergé de la discussion :

- choisir un système de gestion de contenu (CMS) approprié qui :
  - permettrait à l'Institut EDDEC de gérer son contenu lui-même
  - permettrait à long terme de gérer une plus grande base de données ;
- définir les éléments de la structure du site *avant* de se pencher sur son aspect visuel ;
- créer une plateforme visuelle simple qui soutiendrait l'évolution du contenu au fil du temps, à partir de gabarits *WordPress* ;
- choisir un fournisseur responsable pour l'hébergement du site, si possible.

Un important transfert de connaissances s'est effectué entre le designer web et ceux des autres domaines. La rencontre a permis de consolider les critères de design sur lesquels nous avons construit, par la suite, l'identité visuelle et les médias. Un accent a été mis sur l'aspect « humain et social » que le site doit dégager, mais sans aller davantage en profondeur au sujet du contenu. Une conférence téléphonique, réunissant quatre des sept participants, a été tenue par la suite pour préciser davantage les derniers éléments techniques associés

à la structure et à l'opérationnalisation du site. Les designers ont profité de l'occasion pour présenter et partager certains concepts visuels et obtenir une première rétroaction informelle. Cette étape imprévue a facilité le processus de conception que nous décrivons ci-dessous.

### *La conception de l'identité visuelle et des médias imprimés*

Les images et mots clés suscités par l'exercice de métaphores, ainsi que le tableau synthèse qui en a résulté, ont été des sources d'inspiration précieuses, voire inattendues. Cet exercice a supporté le travail de design du chercheur.

### *La conception des médias imprimés et du site Internet*

Peu d'information a été partagée, d'un point de vue fonctionnel, à propos des médias imprimés. Nous savions cependant que l'en-tête de lettre et la carte d'affaires (Image 6) devaient respecter les principes du design graphique responsable, par exemple l'optimisation de la surface d'impression, la réduction de la surface d'encre, l'évitement d'imprimer à marges perdues, etc. Nous verrons plus loin que nous allions devoir raffiner ces médias afin qu'ils répondent davantage au besoin de l'utilisateur.



Image 6. En-tête de lettre et carte d'affaires préliminaires

C'est aussi le cas du site Internet, dont la conception a été faite en parallèle à celle des médias imprimés, dans le but d'obtenir une plateforme visuelle (l'ensemble des médias) cohérente. Les concepts préliminaires sont le fruit de la collaboration entre le designer web et le chercheur, conçus d'après les critères propres à ce média qui ont été identifiés lors du deuxième atelier d'idéation. La contrainte supplémentaire, liée à l'utilisation d'un gabarit *WordPress*, n'a pas permis d'aller au-delà de « l'habillage » du site. Il a cependant été convenu que le bandeau de la page d'accueil devait présenter les axes d'intervention de l'Institut EDDEC, soit la formation, la recherche et le rayonnement et refléter l'aspect humain. Des versions préliminaires de la page d'accueil, des éléments de navigation ainsi qu'une page type ont été conçus en vue de la séance de rétroaction (Image 7). Le designer web allait également concevoir une version dynamique du site, pour donner une idée plus concrète de la navigation et des différentes sections.



Image 7. Page d'accueil préliminaire du site Internet

### *La préparation de la présentation en vue de l'atelier de rétroaction*

Tous les éléments préliminaires conçus, soit l'identité visuelle et les principaux médias, ont été rassemblés dans une présentation de type *PowerPoint*. Cette dernière comprenait également le tableau synthèse de l'exercice de métaphores

et d'analogies (Tableau VII, p. 113) et la logique de construction de l'identité visuelle (Tableau IV, pp. 66). Ces éléments nous ont servi de base de discussion pour l'atelier de rétroaction.

#### *L'atelier de rétroaction*

L'atelier de rétroaction s'est tenu près de deux semaines suivant l'atelier d'idéation de départ. Il a réuni les participants présents aux ateliers d'idéation. La rencontre, animée par le chercheur à l'aide de la présentation décrite ci-dessus, a suscité beaucoup d'intérêt et d'enthousiasme auprès des participants. La présentation a permis à ces derniers de retracer le processus de co-construction de l'identité visuelle et des médias, liés à la RS de l'organisation, et a supporté la compréhension des concepts présentés. Les liens qui ont été établis avec l'exercice de métaphores et d'analogies, mené de façon collaborative, a également permis aux participants de s'approprier les concepts en vue de la présentation au comité de pilotage chargé du démarrage de l'organisation. Les deux concepts ont ensuite été commentés en vue de l'étape de raffinement. Ainsi, certaines demandes ont été faites par les participants dans le but d'améliorer la lisibilité de l'image et la fonctionnalité des médias, notamment en ce qui a trait au choix typographique, à la coloration ainsi qu'à la grille de l'en tête de lettre et de la carte d'affaires. Des versions en noir et blanc de différentes tailles ont également été demandées, dans le but de valider la lisibilité du point de vue de la reproduction.

#### *Raffinement de l'identité visuelle et présentation finale au comité de pilotage*

Cette étape s'est effectuée en étroite collaboration avec les dirigeants de l'Institut EDDEC. Nous avons réalisé plusieurs tests afin de répondre aux différentes demandes mentionnées ci-dessus. Les deux concepts révisés ainsi que la démarche participative d'idéation ont été présentés au comité de pilotage quelques jours plus tard. La présentation, qui réunissait un nombre élargi de parties prenantes internes de l'EDDEC, a nourri un débat constructif entre les participants et a mené naturellement vers le choix d'une solution qui a fait consensus: le concept des flux (Image 8). Cette validation faite, nous avons

pu procéder à la production des différents médias requis pour la présentation officielle aux membres de la communauté scientifique de l'Institut.



Image 8. Identité visuelle finale de l'Institut EDDEC

### *Réalisation des médias*

Cette phase s'est déroulée sur plusieurs semaines. Le chercheur et le designer web ont travaillé chacun de leur côté, en se séparant les tâches pour être en mesure de respecter les délais. Par conséquent, la démarche participative n'a pu être maintenue de façon aussi soutenue, ce qui aurait été utile pour préciser certains éléments formels et fonctionnels caractéristiques à chacun des médias. Néanmoins, le fait d'avoir toujours en tête les différents éléments de cadrage discutés en amont et liés à la RS de l'organisation, permet d'y revenir tout au long de cette étape et donne une certaine direction. Le chercheur peut aussi se fier aux connaissances propres à la communication et au design graphique responsable acquises au cours de sa pratique, soit l'écoconception et l'approvisionnement responsable (voir 2.2.2).

Ainsi, pour réaliser l'en-tête de lettre, la carte de visite, le gabarit de présentation *PowerPoint* et le site Internet, plusieurs étapes itératives ont été nécessaires. Ces différents allers-retours font partie du processus réflexif de conception, tel que théorisé par Schön (Figure 10, p. 63). Durant le processus de conception de ces médias, une attention particulière a été vouée à leur fonctionnalité. En ce qui a trait à l'en-tête de lettre, par exemple, plusieurs tests typographiques ont été faits pour s'assurer d'y intégrer un maximum de texte sans toutefois nuire à la lisibilité. Ceci avait pour objectif de réduire la quan-

tité de pages qui devront être imprimées lorsque des documents seront mis en page. Des tests ont également été faits à même l'imprimante de l'Institut EDDEC, pour s'assurer de la bonne reproduction des couleurs.

Toujours avec le souci de suivre les bonnes pratiques du design graphique responsable, la « juste quantité nécessaire » (ADEME, 2008) de cartes d'affaires a été imprimée de façon numérique. Compte tenu des quantités, ce procédé est le plus écoresponsable, économique et rapide. Ceci nous a permis de tester une première version de la carte d'affaires. Suite à un commentaire de l'un des participants, l'absence de la mention « imprimé sur du papier recyclé 100 % postconsommation » – nous avons pu rectifier la situation lorsque que le premier lot de carte a été épuisé. Cet exemple est lié au processus d'amélioration continue, qui fait partie de la démarche de RS (voir figure 3, p.15). Le fait d'établir un dialogue ouvert avec les participants a également supporté ce processus.

Pour sa part, le gabarit de présentation *PowerPoint* a été conçu dans le but de présenter l'Institut EDDEC à ses parties prenantes. Ce média est, avec le site Internet, un outil de communication essentiel pour l'organisation. Il est le lien entre celle-ci et l'audience à laquelle il s'adresse. Plusieurs étapes ont été nécessaires pour répondre aux besoins de l'équipe interne de l'EDDEC, ceux-ci n'ayant pas été discutés clairement dès le départ. Nous avons opté pour une présentation générique simple dans le but de la faire évoluer au fur et à mesure de la rétroaction de l'audience. De nouveaux schémas ont été réalisés pour faciliter la compréhension de la structure de l'organisation et de la thématique de l'économie circulaire.

Le site Internet a été le dernier média à être diffusé, en raison de l'ampleur et de la complexité du projet. D'ailleurs, comme nous l'avons décrit précédemment, ce dernier a fait l'objet de plusieurs rencontres dans le but de bien comprendre l'ensemble de la problématique de cette partie du projet. Il a été plus difficile de réaliser ce média en suivant les bonnes pratiques en matière de

technologies de l'information responsables, celles-ci étant moins connues de l'ensemble des participants. Des recherches plus approfondies auraient été nécessaires pour repérer, par exemple, un fournisseur écoresponsable pour l'hébergement du site. Cette démarche n'a pas été possible en raison des délais et des contraintes budgétaires. Le designer web a finalement offert d'héberger le site sur son serveur de façon temporaire, reportant le choix d'un fournisseur plus responsable à plus tard.

Du point de vue du contenu, ce projet a également connu certaines difficultés en ce qui a trait à la rédaction des textes. En effet, deux rédacteurs ont été impliqués en amont du projet, mais aucun d'entre eux n'est parvenu à réaliser le mandat. Encore une fois, les courts délais ont été mis en cause. Par conséquent, l'équipe interne de l'Institut EDDEC a décidé de rédiger les textes elle-même. Cette décision a eu pour effet de réduire la disponibilité de l'équipe pour d'autres rencontres collaboratives où les images, les graphiques et les icônes à créer auraient pu, par exemple, être discutés. En revanche, ceci a permis de mettre en ligne un contenu rédactionnel en lien avec leurs valeurs de RS, ce qui est très positif. Autre fait à noter, les bonnes relations établies en amont avec les participants ainsi que leur désir de respecter les éléments de cadrage établis, ont été des facteurs supportant la conception du site. Nous avons également constaté que ceci a eu pour effet d'augmenter la flexibilité de l'Institut EDDEC face au délai de la mise en ligne, qui a dû être repoussée de quelques semaines.

Le chercheur et le designer web ont pu terminer le projet en travaillant en parallèle, l'un se concentrant sur les images et l'autre sur l'intégration du contenu, en collaboration avec l'équipe interne de l'organisation. Nous avons pu alors observer que les participants se sont impliqués au-delà de leur rôle ou tâche de départ pour réussir à mettre en ligne un site Internet reflétant les valeurs de RS évoquées lors des séances d'idéation. La mise en ligne du site a eu lieu plus tard que prévu, mais celui-ci a connu un bon accueil auprès de la communauté.



*Présentation de l'identité visuelle à la communauté scientifique*

L'identité visuelle, véhiculée à travers les différents médias conçus, a été présentée aux membres de l'Institut EDDEC. L'équipe interne a pu expliquer la genèse de sa création, ce qui a eu pour effet de faciliter son appropriation par les membres. Ces derniers ont d'ailleurs réservé à la nouvelle identité et aux médias un accueil enthousiaste. Le projet s'est ainsi conclu sur une note positive, autant pour les parties prenantes internes qu'externes. Le projet de communication graphique étant ainsi complété, nous pouvions passer à la prochaine étape de la recherche.



# Annexe 2

## PRÉPARATION DU GROUPE DE DISCUSSION



## Groupe de discussion

### Question de recherche

Comment une démarche de design participatif peut faciliter la communication graphique de la responsabilité sociale d'une organisation ?

### Description de la rencontre (durée 1 heure)

1. Rappel du projet de recherche et ses objectifs
2. Rappel du projet de communication graphique

### 3. Discussion

L'identité visuelle et le site web de l'EDDEC ont été conçus en partie grâce à une démarche de design participatif expérimentale. D'après quatre différents axes (fig.1), nous discuterons dans un premier temps de l'expérience que vous avez vécue lors de cette démarche :

#### a) CONCEPTUEL

De quelle façon la démarche participative proposée (métaphore, PACTLAB, critères de design)

a) facilité (ou non) la création du contenu visuel, du message ainsi que des médias en lien avec la responsabilité sociale (RS) de l'organisation ? Pourquoi ?

#### b) OPÉRATIONNEL

De quelle façon la démarche proposée a facilité (ou non) la production (matérialisation)

des concepts retenus en lien avec la RS de l'organisation ? Pourquoi ?

#### c) RELATIONNEL

De quelle façon la démarche (équipe interdisciplinaire) a influencé (ou non) les relations entre les participants, le processus de création et de production du contenu visuel, du message ainsi que des médias en lien avec la RS de l'organisation ? Pourquoi ?

#### d) INFORMATIONNEL

De quelle façon la démarche proposée a facilité (ou non) l'échange et le transfert d'information et de connaissances relatives à la RS de l'organisation ? Pourquoi ?

Nous discuterons dans un deuxième temps, d'après les constats relevés, de vos recommandations générales pour faciliter la communication graphique de la responsabilité sociale d'une organisation dans un contexte de design participatif.

### 4. Principaux constats de la chercheuse

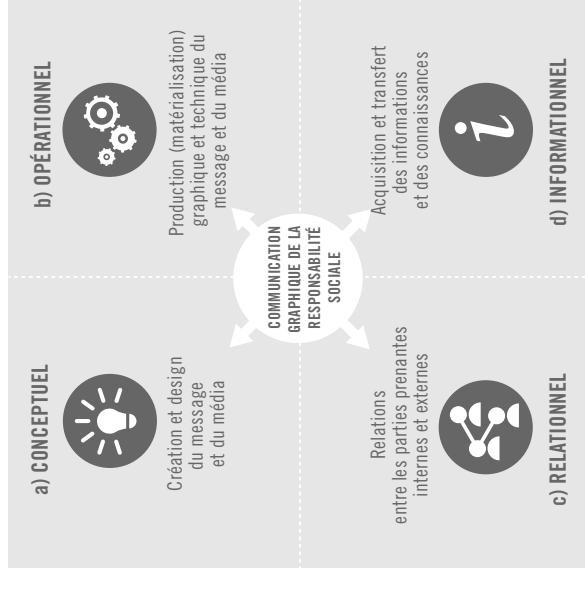
### 5. Contribution de la recherche

### QUESTION DE RECHERCHE

Comment une démarche de design participatif peut faciliter la communication graphique de la responsabilité sociale d'une organisation ?

### CONTEXTE D'OBSERVATION

Création de l'identité visuelle et du site web de l'institut EDDEC





# Annexe 3

## **CERTIFICAT ÉTHIQUE**





## Formulaire de dépôt de dossier

Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche (CPÉR)

### Titre du projet :

Le PACTLAB, un outil méthodologique à l'usage du designer graphique, pour faciliter la communication graphique de la responsabilité sociale d'une organisation : le cas de la création de l'identité visuelle de l'institut EDDEC

### Échéancier prévu (début et fin de la recherche)

Début : 06/2014 Fin : 08/2014

### Début de la collecte de données

06/2014

### Chercheur(e)

Nom : Marie-Josée Reumont

Prénom :

Matricule ou code permanent :

Faculté : Aménagement

Département, école : DESCO

Titre : Candidate à la maîtrise

Courriel :

Téléphone :

É T U D I A N T S	Diplôme postulé (spécifiez grade et titre) :
	M. Sc.A design et complexité
É T U D I A N T S	Directeur et co-directeurs de recherche :
	(spécifiez l'institution si autre que l'UdeM) Anne Marchand

### Co-chercheur(e)(s)

(Pour chacun(e), indiquez nom, prénom, affiliation institutionnelle, occupation et rôle dans le présent projet)

--

### Financement (octroyé à titre de chercheur principal ou co-chercheur)

Subvention  Contrat\*  Non financé

Montant demandé :  Montant octroyé :

Nom de/des organisme(s) :

Nom du programme :

Numéro d'octroi :  
(fourni par l'organisme)

Durée du financement (en mois) :

Titre de l'octroi :  
(s'il diffère de celui du projet)

Si les fonds ou une partie des fonds ont déjà été octroyés, indiquez le no de projet Synchro :

Copie du contrat jointe au dossier :

Nom de votre administrateur de recherche au BRDV :

\* Tout contrat de recherche ou de services en recherche doit être visé par le Bureau Recherche-Développement-Valorisation (BRDV)

**SECTION A**

Cette section permet d'identifier certaines caractéristiques du projet importantes au regard de l'éthique de la recherche. Le chercheur pourra apporter des précisions à ces questions plus loin dans ce formulaire et, au besoin, utiliser la dernière page réservée à cet effet.

	OUI	NON
1. Les participants (ou une partie d'entre eux) sont-ils âgés de moins de 18 ans?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Les participants (ou une partie d'entre eux) sont-ils considérés inaptes? <i>(c'est-à-dire considérés incapables de donner un consentement éclairé en raison, par exemple, de leurs capacités mentales ou intellectuelles)</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Si OUI à la question 1 ou 2</b> : L'autorisation du parent ou tuteur légal sera-t-elle obtenue par écrit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Si la recherche se déroule en milieu scolaire, implique-t-elle des changements aux activités pédagogiques ou aux pratiques courantes de l'école? <i>(Méthodes d'enseignement, activités hors-classe, regroupement d'élèves, réunion d'enseignants, etc.)</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Les participants (ou une partie d'entre eux) seront-ils recrutés dans un contexte susceptible d'affecter le caractère libre du consentement? <i>(Personnes placées dans une situation de sujétion, que ce soit en milieu de travail, dans un environnement scolaire, en situation de détention ou d'hospitalisation ou toute autre situation où peut s'exercer de la pression à participer à la recherche)</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Les participants font-ils partie d'un groupe à haut risque de faire l'objet d'une déclaration obligatoire en vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse? <i>(Enfants victimes d'abus ou de négligence)</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Les participants pourront-ils être identifiés ou la diffusion des informations divulguées pourrait-elle permettre leur identification? <i>(Citation nominative dans les publications [incluant mémoire et thèse], participants connus ou facilement identifiables dans leur milieu, etc.)</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Les informations de nature nominative ou confidentielle données par les participants au chercheur peuvent-elles être transmises à d'autres personnes ou organismes?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Le protocole de recherche prévoit-il que les participants (ou une partie d'entre eux) seront délibérément induits en erreur pour les fins de la recherche? <i>(Ne pas divulguer d'emblée l'objet réel de la recherche ou autre utilisation méthodologique de la tromperie)</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. La recherche se déroulera-t-elle dans un autre pays que le Canada ? Si oui, le(s)quel(s)?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Les participants (ou une partie d'entre eux) sont-ils autochtones (du Canada ou d'ailleurs)?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Le protocole de recherche prévoit-il ou devrait-il prévoir l'exclusion de certains participants en raison de risques pour leur santé? <i>(Femmes enceintes, personnes âgées, personnes présentant des troubles cardiovasculaires ou un risque d'épilepsie, etc.)</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12. Les participants (ou une partie d'entre eux) seront-ils soumis à une procédure d'ordre médical? <i>(par exemple, prise de sang, utilisation de médicaments, test physique, etc.)</i>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13. À votre point de vue, la participation à la recherche peut-elle entraîner des risques sérieux pour la santé mentale ou physique des sujets (ou pour une partie d'entre eux)?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14. À votre point de vue, la participation à la recherche peut-elle entraîner involontairement des préjudices aux participants dans le cadre de leur milieu de travail ou d'études <i>(p. ex. face à l'employeur, au syndicat, aux collègues ou au professeur)</i> , de leur milieu familial <i>(relations conjugales, parentales, etc.)</i> ou autre?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## SECTION B

### 1. DESCRIPTION DU PROJET

#### 1.1 Résumez brièvement la problématique, les objectifs généraux et spécifiques, les questions de recherche et/ou hypothèses du projet de recherche ainsi que la méthodologie envisagée.

##### Contexte

Les organisations s'engagent de façon croissante dans une démarche de responsabilité sociale (RS). Cette démarche, qui invite les organisations à mieux prendre en compte les impacts environnementaux, sociaux et économiques de leurs activités, se traduit par une série d'engagements transmis publiquement aux parties prenantes (Tremblay, 2011). Véhiculés à travers différents médias de communication, comme un rapport de RS ou une campagne sociétale, ces engagements peuvent renforcer l'image d'une organisation auprès de son public-cible (Gond et Ingalsens, 2014). Les designers graphiques participent activement à la création de ces différents médias imprimés et virtuels. Le processus de conception comprend la génération d'idées, la création d'images, l'interprétation des mots en liant divers acteurs, ainsi que différentes idéologies, technologies et contextes. Le design graphique est un outil de développement social, culturel et économique (Harland, 2011). En effet, la création de matériel visuel doit se centrer sur l'usager dans le but de répondre aux besoins réels de la société (Frascara, 2012).

##### Problématique

Le principal défi du designer graphique dans un projet de communication de la RS est d'assurer la cohérence entre le message de l'organisation et le média de diffusion (ADEME, 2007). Pour ce faire, le designer peut recourir à différentes méthodes de conception responsable tout en évitant le piège du greenwashing et de la fausse représentation. De façon pratique, le designer graphique est appelé à utiliser les notions de la communication responsable qui consiste à se préoccuper du choix et des moyens pour véhiculer un message cohérent, éthique et transparent de la responsabilité sociale d'une organisation à travers un média (ADEME, 2007). En d'autres mots, le média (la forme) doit supporter le message (la fonction). Ainsi, le designer graphique doit intégrer des critères environnementaux, sociaux et économiques en amont pour réduire les impacts des [médias] qu'il crée, tout au long de leur cycle de vie, sans en altérer la qualité (ADEME, 2011). Il peut également recourir à l'approvisionnement responsable qui favorise le processus d'achat de biens et de services auprès de fournisseurs ayant intégré des pratiques environnementales et sociales économiquement responsables (ECPAR, 2012). Afin de faciliter l'intégration de ces notions au cours d'une démarche de conception graphique, une méthodologie pédagogique et collaborative nommée PACTLAB a été développée par la chercheuse, qui en détient les droits. Encore au stade de l'expérimentation et de la validation, celle-ci a été mise à l'essai en 2011 [PACT, 2011]. La particularité du PACTLAB repose sur la collaboration et la participation des parties prenantes, internes et externes, en amont du processus de création d'un média de communication graphique.

##### Question de recherche

Comment la méthodologie PACTLAB, à l'usage du designer graphique, peut faciliter la communication graphique de la responsabilité sociale d'une organisation ?

##### Objectifs

L'objectif général de la recherche vise à tester la méthodologie dans le but de créer un ou des médias facilitant la communication de la RS d'une organisation. Deux objectifs spécifiques y sont reliés :

1. Identifier les freins et les leviers liés à l'utilisation de l'outil méthodologique
2. Proposer des recommandations visant son amélioration

##### Méthodologie

La démarche de création de l'identité visuelle et des médias de communication graphique de l'Institut de l'environnement, du développement durable et de l'économie circulaire (Institut EDDEC) est choisi comme cas d'étude. Le projet s'inspire de la recherche-action, laquelle vise « à faire émerger un changement dans sa pratique et dans son milieu par le biais d'un processus collaboratif visant l'éveil à soi, aux autres et à son environnement » (Dolbec et Prud'Homme, 2009). Pour répondre aux objectifs visés, la recherche s'effectue selon les étapes suivantes :

1. La chercheuse conçoit et réalise le mandat en suivant la méthodologie PACTLAB. En collaboration avec les parties prenantes (dirigeant et coordonnateur de l'Institut EDDEC, partenaires, rédacteur, concepteur web, usager, etc.), elle sera en mesure de poser un regard réflexif sur cet outil méthodologique dans l'action et sur l'action (Schon dans Swann, 2002). Au cours de la recherche, les parties prenantes sont invitées à documenter puis ensuite à partager leur expérience dans le but d'identifier les freins et les leviers de cette méthodologie. La collecte de données s'effectuera grâce à :
  - un journal de bord personnel, que chaque partie prenante complète au cours de la démarche
  - un groupe de discussion synthèse, une fois la démarche complétée
2. Sur la base de l'ensemble des informations récoltées et analysées, la chercheuse formulera des recommandations visant son amélioration qu'elle soumettra ensuite aux participants afin d'en valider la pertinence

##### Contribution de la recherche

L'analyse de l'ensemble des données recueillies permettra de formuler des recommandations finales en vue d'améliorer la méthodologie PACTLAB pour en favoriser l'usage auprès de la communauté du design graphique et des organisations qui ont recouru à leur service dans le but de communiquer leur RS. Elle contribuera également à enrichir le corpus de connaissances du design graphique face aux enjeux de la communication de la RS des organisations.

**Type de projet**

(Ex. : recherche théorique, descriptive, évaluative, explicative, épidémiologique, observation; recherche-action; évaluation de la qualité, évaluation d'implantation, assurance-qualité ou évaluation d'impact avec une dimension de recherche; autre : précisez)

**Recherche-action****1.2 Caractéristiques des participants à la recherche**

(Précisez la méthode d'échantillonnage et les critères de sélection, la taille visée de l'échantillon, le groupe d'âge, le sexe et le milieu des participants ou des sujets impliqués. Indiquez, le cas échéant, les critères d'exclusion.)

En tant que designer graphique possédant une expérience professionnelle et en tant qu'étudiante à l'Université de Montréal, la chercheuse s'est vu confié le mandat la création de l'identité visuelle et des médias de communication graphique de l'Institut EDDEC. Les participants à l'étude sont sélectionnés par la chercheuse, parmi les intervenants réunis en amont du processus de création (directeur exécutif et coordonnateur de l'Institut EDDEC, partenaire(s), rédacteur(s), concepteur web, usager, etc.), comme le propose l'outil méthodologique PACTLAB. La chercheuse fait aussi partie des participants. Cet échantillonnage, constitué potentiellement d'environ six (6) personnes, vise à reproduire le contexte naturel de travail. Ces participants potentiels sont des professionnels du milieu universitaire de la recherche, des communications et du design graphique.

**1.3 Instruments de mesure et/ou de collecte de données**

Indiquez à quelles activités seront soumis les participants, expliquez en quoi elles consistent, qui les conduira (chercheur, assistant de recherche, intervenant du milieu, etc.) ainsi que le lieu, le moment et la durée de chacune. (Questionnaire papier ou en ligne; entrevue structurée, semi-structurée, ouverte; observation participante ou non participante; activité d'apprentissage expérimentale; test d'aptitude; test de prototype; analyse de banque de données; examen de laboratoire; enregistrement audio ou audio vidéo; etc.)

Les participants prennent part à des ateliers d'idéation et à des réunions de travail reliées aux étapes de création de l'identité visuelle et des médias de communication graphique de l'Institut EDDEC. La chercheuse mène ces activités, en collaboration avec le coordonnateur et le directeur exécutif. Trois dispositifs d'enquête sont utilisés au cours de l'étude, soit l'observation participante, le journal de bord et le groupe de discussion. La chercheuse s'implique activement dans la démarche, au même titre que les autres participants, tout en observant comme le propose la recherche-action. Elle consigne ses observations dans un journal de bord avant, pendant et après chaque intervention avec les participants. Les participants sont aussi invités à tenir un journal de bord tout au long de la démarche. Celui-ci fait l'objet d'un groupe de discussion synthèse, animé par la chercheuse, une fois la démarche de création complétée. Les ateliers, les réunions de travail et le groupe de discussion sont enregistrés en format audiovisuel. Sur la base de l'ensemble des informations récoltées et analysées, la chercheuse formulera des recommandations visant l'amélioration de la méthodologie qu'elle soumettra ensuite aux participants afin d'en valider la pertinence.

**1.4 Quelle instance a examiné la valeur scientifique du projet ?**

(Le cas échéant, annexez une copie de la lettre d'évaluation du projet par le comité scientifique).

- Comité d'organisme subventionnaire
- Comité d'évaluation scientifique interne. Précisez: (p.ex. comité de recherche facultaire)
- Jury d'évaluation de projet étudiant. Précisez :
- Autre(s), précisez : [Anne Marchand, Directeur de recherche et Pierre De Coninck, Coordonnateur du programme](#)
- Aucune

**1.5 Le projet, ou une de ses phases antérieures, a-t-il déjà fait l'objet d'une évaluation par le Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche (CPÉR) ou par un autre comité d'éthique de la recherche?**

(Le cas échéant, annexez une copie de l'approbation du projet et, si possible, les commentaires formulés par le comité d'éthique).

- Non  Oui

Si oui, le(s)quel(s) :

Le projet a-t-il été approuvé ?  Non  Oui

## 2. RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS ET CONSENTEMENTS À LA RECHERCHE

« Le consentement libre et éclairé est au cœur de l'éthique de la recherche avec des sujets humains et doit être vu comme un processus débutant avec la prise de contact initiale et s'achevant lorsque le projet ne nécessite plus le concours des sujets. Au sens de cette politique, le consentement libre et éclairé signifie le dialogue, le partage d'informations et l'ensemble du processus permettant à des sujets pressentis d'accepter ou de refuser de participer à une recherche » (Énoncé de politique des trois Conseils, règle 2.1)

### 2.1 Décrivez, étape par étape, le processus de sollicitation et de recrutement des participants.

**Qui** effectuera le recrutement (chercheur, assistant de recherche, intervenant du milieu, etc.)? **Où et quand** seront recrutés les participants? **Comment** seront-ils sollicités? Précisez également quels documents (affiche, lettre, dépliant) et moyens (appel téléphonique, rencontre d'information, courriel, etc.) seront utilisés. **Tout document visant le recrutement doit être soumis au CPÉR.**

Les participants à l'étude sont sélectionnés par la chercheuse. Ils sont sélectionnés au début du processus, suite à une étape préalable de planification qui consiste en une réunion avec le directeur exécutif de l'Institut et/ou le coordinateur. Lors de cette rencontre pourra être discuté, notamment, les besoins en terme de ressources spécialisées comme par exemple un concepteur-web, un rédacteur, etc. en fonction des différents médias à concevoir en lien avec l'identité visuelle (site web, papeterie, etc.). Les participants potentiels sont d'abord contactés par téléphone ou par courriel par la chercheuse. Un feuillet qui résume le projet de recherche leur est envoyé en même temps que le formulaire de consentement (joint à cette demande).

### 2.2 Type de consentement recueilli

De façon générale, la preuve du consentement libre et éclairé du participant ou du tiers autorisé est recueillie par écrit. Quand cela s'avère impossible ou inapproprié pour de solides raisons ayant trait au contexte ou à l'objet de recherche (contraintes culturelles, méthodologiques ou autres), le consentement peut être recueilli de façon verbale. Même dans cette éventualité, il convient la plupart du temps de remettre au participant un document rappelant les informations transmises lors du processus de consentement. (EPTC, 2.1)

- Consentement écrit (joindre une copie du formulaire de consentement)
- Consentement verbal (joindre un argumentaire justifiant ce choix ainsi qu'une copie du document d'information à remettre aux participants.)

#### 2.2.1 En cas de participants mineurs ou de participants majeurs inaptes, le consentement des parents ou du tuteur légal sera-t-il demandé?

L'article 21 du Code civil du Québec et son interprétation actuellement en vigueur exige l'obtention d'un consentement du parent ou du tuteur légal des participants de **moins de 18 ans** et des participants **majeurs inaptes**. Bien que légalement inaptes à consentir, beaucoup de ces personnes sont néanmoins en mesure d'exprimer leurs désirs de façon intelligible. Le chercheur doit donc également s'assurer de leur assentiment à participer à la recherche. Enfin, toute demande de dérogation à la loi doit être documentée et justifiée et ne sera considérée par le CPÉR que si l'application de l'article 21 peut entraîner une augmentation du risque pour les participants ou s'avérerait priver lesdits participants des bénéfices directs reliés à la recherche.

- Ne s'applique pas
- Oui
- Non (joindre un argumentaire justifiant ce choix)

### 2.3 Comment entendez-vous obtenir les consentements requis ?

Précisez quand et comment sera expliquée la recherche aux participants, quand et comment seront distribués et recueillis les formulaires de consentement, le temps de réflexion alloué pour consentir à la recherche et toute autre procédures visant à informer les participants pressentis et à obtenir leur consentement. (En cas de recherche avec des mineurs ou des majeurs inaptes, expliquez comment vous comptez obtenir leur assentiment à participer à la recherche).

Au moment de l'acceptation verbale des participants, le formulaire de consentement électronique doit être retourné à la chercheuse dans le but d'obtenir ce consentement par écrit. Ce formulaire décrit le projet de recherche, la nature, les avantages et les modalités de participation qui y sont associés. Les principaux avantages sont l'expérimentation de la méthodologie PACTLAB et la participation à la formulation des recommandations visant son amélioration. La chercheuse s'assurera qu'un quota minimum de trois (3) participants soit respecté pour tenir l'étude, reconnaissant ainsi la valeur du temps que les participants consacrent à celle-ci. Elle s'assurera également qu'il n'y ait aucun impact sur le mandat des intervenants qui choisissent de ne pas participer à l'étude. Le formulaire énonce également les modalités de retrait, la politique de protection de la vie privée ainsi que la politique de confidentialité

### 2.4 Les participants recevront-ils une compensation en échange de leur participation au projet ?

Si oui, précisez de quelle nature et de quel ordre (p. ex. compensation monétaire, certificats-cadeaux, billets de spectacles, tirage, remboursement des frais de déplacement). Indiquez la valeur monétaire de ces compensations.

Les participants ne recevront pas de compensation puisque cette étude s'effectuera dans le cadre de leurs fonctions ou dans le cadre du mandat qui leur est confié par l'Institut EDDEC.

### 2.5 Quelle est votre stratégie de suivi ou de diffusion des résultats de recherche auprès des participants ?

(Par exemple, informer les participants lors de la publication d'articles scientifiques; fournir les publications sur demande; envoyer une lettre de remerciements lors de la fin de la recherche les informant des conclusions générales; organiser une réunion d'information, etc.)

Dès que la recherche est complétée, la chercheuse prévoit envoyer une lettre de remerciement à tous les participants. Cette lettre indique les prochaines étapes de la recherche et l'échéancier prévu pour le dépôt du mémoire. Lorsque le mémoire sera déposé, il est prévu d'écrire un article (en anglais) qui sera soumis à des revues scientifiques. Il est aussi prévu de publier un communiqué de presse pour informer les différents médias, associations sectorielles et professionnelles ainsi que les écoles offrant le programme de design graphique au Québec et au Canada. L'institut EDDEC est en instance de constitution.

### 3. CONFIDENTIALITÉ

« Les renseignements privés dévoilés dans le contexte d'une relation professionnelle ou de recherche doivent rester confidentiels. Les chercheurs auxquels des sujets confient des informations d'ordre privé ne doivent en aucun cas les révéler sans le consentement libre et éclairé des sujets à cet effet. Tout bris de confidentialité risque de nuire à la relation de confiance entre le chercheur et le sujet, d'autres personnes ou groupes, ou encore à la réputation du milieu de la recherche. La protection des renseignements personnels s'applique aux renseignements obtenus soit directement des sujets, soit d'autres chercheurs ou organismes tenus par la loi de protéger la confidentialité des dossiers personnels. » (Énoncé de politique des trois Conseils, Chapitre 3, p.3.1)

#### 3.1 Quelles sont les mesures envisagées pour protéger la confidentialité des renseignements personnels des participants ?

Données codées ou dénominalisées

(Données dont les informations nominatives ont été remplacées par un code, un numéro ou un nom fictif dans les documents de recherche, incluant les retranscriptions d'entrevues, les publications, etc.)

Données anonymes ou anonymisées

(Données sans informations nominatives ni informations permettant d'identifier les participants ou dont ces informations ont été effacées irréversiblement.)

Aucune ou autre (précisez ci-bas)

#### 3.2 Les participants pourront-ils être identifiés ou la diffusion des informations divulguées pourrait-elle permettre leur identification ?

OUI

NON

Citation nominative dans les publications (incluant mémoire et thèse), participants connus ou facilement identifiables dans leur milieu, utilisation autre des enregistrements audio et vidéo, etc.).

#### 3.3 Les informations de nature nominative ou confidentielle données par les participants au chercheur peuvent-elles être transmises à d'autres personnes ou organismes ou servir à d'autres recherches ?

#### 3.4 S'il s'agit d'une recherche à partir de banque de données, y aura-t-il possibilité d'identifier les individus? (Notamment par l'accès à des banques nominalisées, croisement de données, fusion de banque, etc.)

Si vous avez répondu OUI à une de ces questions, justifiez et expliquez les mesures d'atténuation des risques prévues. À noter que tout risque d'identification des participants doit être divulgué au CPÉR et indiqué au formulaire de consentement. D'autre part, les chercheurs qui souhaitent citer nominativement les participants doivent obtenir leur consentement explicite à cet égard.

Le formulaire de consentement prévoit une section liée explicitement à la politique de protection de la vie privée ainsi que la politique de confidentialité. Les informations qui concernent l'identité des participants (fonction et organisation) ne seront utilisés dans le mémoire qu'avec le consentement des participants. Si les participants souhaitent que leur identité soit préservée, aucune information permettant de les identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. En outre, les données récoltées ne serviront qu'aux fins de recherche de même nature (présente et secondaire) et ne seront en aucun cas diffusées. Ces dernières seront conservées de façon codée sur le disque dur et sur le serveur DROPBOX personnels de la chercheuse durant une période de sept (7) ans et ensuite détruites si elles ne sont pas utilisées dans un autre cadre.

### 3.5 Méthodes et durée de conservation des données

Indiquez où et comment seront conservés les données et qui y aura accès. Bien qu'un endroit sécuritaire soit préconisé pour toutes données de recherche (endroit fermé à clé), les informations plus sensibles demanderont un niveau de protection proportionnel (p.ex. accès restreint, disque dur encrypté, ordinateur en réseau fermé, etc.). Selon les règles en vigueur à l'Université de Montréal, les données doivent être conservées au minimum 7 ans.

Les données analysées et codées seront conservées sur le disque dur et sur le serveur DROPBOX personnels de la chercheuse durant une période de sept (7) ans et ensuite détruites si elles ne sont pas utilisées dans un autre cadre. Une copie de sauvegarde sur un disque dur externe appartenant aussi à la chercheuse, conservé en lieu sûr, est ajoutée comme mesure de protection supplémentaire. Seule la chercheuse peut accéder à ces données.

### 4. AUTRES CONSIDÉRATIONS, PRÉCISIONS OU COMMENTAIRES

Y a-t-il d'autres questions éthiques ou risque à considérer dans ce projet de recherche? Souhaitez-vous apporter des précisions supplémentaires ou nous faire part de vos commentaires?

La chercheuse désire souligner que le mandat qui lui sera octroyé, vu ses compétences professionnelles en design graphique, demeure distinct du projet de recherche et que le mandat de design n'aura pas d'impact sur cet dernier. Les participants sont libres d'y prendre part et leur contribution est indépendante du mandat qui leur sera attribué. Elle souhaite aussi mentionner que le cas d'étude choisi constitue une occasion privilégiée pour tester la méthodologie en raison de la connaissance approfondie de la responsabilité sociale que possède l'Institut EDDEC et de l'apport considérable que ce dernier peut apporter à l'étude et ce, indépendamment de ses propres intérêts.

La chercheuse tient aussi à mettre en évidence que la méthodologie utilisée relève de la recherche-action. Cette dernière est définie dans la littérature comme étant :

Un système d'activités humaines qui vise à faire émerger un changement (dans sa pratique, dans son milieu, dans sa vie) par le biais d'un processus collaboratif visant l'éveil à soi, aux autres et à son environnement. Le changement se manifestera par des apprentissages effectués pendant ou après la mise-en-oeuvre du processus au regard des différents savoirs : le savoir-être (prises de consciences personnelles et collectives), le savoir-faire (rigueur dans l'observation, habiletés en résolution de problèmes, habiletés à travailler en collaboration, compétences professionnelles, etc.) et le savoir (théorique et pratique) au regard de la solution apportée au problème, au regard de la situation problématique elle-même et de l'environnement où se déroule l'intervention et au regard du processus de recherche lui-même.<sup>1</sup>

En ce sens, la chercheuse est à même de justifier l'intérêt d'assumer à la fois la fonction de praticienne et la fonction de chercheuse pour utiliser, évaluer et proposer des recommandations visant l'amélioration de la méthodologie PACTLAB. Le fait de collaborer avec les autres participants, dans les étapes du processus de création, permet également à la chercheuse d'examiner sa propre pratique professionnelle dans l'action en contact avec d'autres praticiens. La chercheuse s'assurera également de mettre en place un système de validation auprès des participants dans le but d'éviter les biais liés à cette double fonction et au fait qu'elle est la conceptrice de la méthodologie.

<sup>1</sup> Dolbec, A. Prud'Homme, L. (2009). « La recherche-action », *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, B. (ed.), Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 554.

### 5. SIGNATURE(S) DU/DES RESPONSABLES DE LA RECHERCHE

\_\_\_\_\_

13 juin 2014

\_\_\_\_\_

13 juin 2014

Signature du (de la) directeur (trice) de recherche  
(pour projets étudiants seulement)



# Annexe 4

## **FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**



## Titre du projet de recherche

Le PACTLAB, une méthodologie à l'usage du designer graphique, pour faciliter la communication graphique de la responsabilité sociale d'une organisation : le cas de la création de l'identité visuelle de l'Institut EDDEC

## Chercheuse

Marie Reumont, B.A. DESIGN GRAPHIQUE  
Candidate à la M. Sc. A Design et complexité  
Faculté d'aménagement, Université de Montréal  
Projet encadré par : Anne Marchand, professeur agrégé  
à la faculté d'aménagement de l'Université de Montréal

## Description du projet de recherche (voir le document en annexe)

Le PACTLAB est une méthodologie qui vise à faciliter la communication graphique de la responsabilité sociale d'une organisation tout au long de la démarche de conception d'un média de communication. La méthodologie a été développée et mise à l'essai en 2011 par la chercheuse, qui en détient les droits. La particularité du PACTLAB repose sur la collaboration et la participation des parties prenantes, internes et externes, en amont du processus. L'objectif général de la recherche vise à mettre à l'épreuve la méthodologie dans le cadre d'un projet concret de communication graphique. La création de l'identité visuelle de l'Institut EDDEC représente un terrain privilégié pour conduire cette étude. Deux objectifs spécifiques y sont reliés : dans un premier temps, il s'agit d'identifier les freins et les leviers liés à l'utilisation de la méthodologie. Dans un deuxième temps, des recommandations visant son amélioration seront proposées.

## Nature de la participation

Vous êtes invité à participer à la création de l'identité visuelle et des médias de communication graphique de l'Institut EDDEC. Le projet se concrétisera à l'aide de la méthodologie PACTLAB qui vous sera présentée à la première séance. Vous serez appelé à documenter et à partager votre expérience dans le but d'identifier les freins et les leviers de la méthodologie. La collecte de données s'effectuera à l'aide d'un journal de bord personnel, fourni par la chercheuse, que vous pourrez compléter tout au long de la démarche. Celui-ci viendra alimenter le groupe de discussion synthèse, qui se tiendra à la fin de l'exercice de création. Ce dernier, d'une durée d'une heure, se tiendra à l'Institut EDDEC en présence des participants qui ont été impliqués dans le projet. Les principaux thèmes abordés lors de la rencontre sont les défis qui se sont présentés au cours de la démarche de création d'après différents axes : temporel, relationnel, conceptuel, apprentissage et opérationnel. Nous discuterons également des stratégies utilisées pour assurer une démarche de communication graphique responsable ainsi que les freins et les leviers liés à cet aspect, en contexte réel.

## Avantages

En tant que participant, vous expérimenterez la méthodologie PACTLAB lié au processus de conception l'identité visuelle de l'Institut EDDEC. En nous faisant part de votre expérience suite à son utilisation, vous contribuerez à proposer des améliorations pour en favoriser l'usage auprès de la communauté de la communication graphique et des organisations qui ont recourt à ses services pour communiquer leur responsabilité sociale. Avec votre consentement, vous serez cité en tant que participant à l'étude au moment de la diffusion des résultats. La chercheuse reconnaît la valeur de votre temps et s'assurera qu'un quota minimum de trois (3) participants soit respecté pour tenir l'étude.

## Vie privée et confidentialité

Dans le but d'analyser les échanges lors des rencontres et lors du groupe de discussion, ceux-ci seront filmés et enregistrés avec votre consentement. Ces enregistrements ainsi que les autres données récoltées dans le journal de bord ne serviront qu'aux fins de recherche (présente et secondaire) et ne seront en aucun cas diffusées. Ces dernières seront codées et conservées sur le disque dur et sur le serveur DROPBOX personnel de la chercheuse durant une période de sept (7) ans et ensuite détruites si elles ne sont pas utilisées dans un autre cadre. Le cas échéant, toujours avec votre consentement, les informations qui concernent votre identité (fonction et organisation) seront citées dans l'étude. Si vous souhaitez que votre identité soit préservée, aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée.

## Diffusion des résultats

Le nom de l'Institut EDDEC ainsi que le nom des participants, s'ils y consentent, seront mentionnés dans le mémoire et dans d'éventuelles publications scientifiques. Les résultats de l'étude vous seront communiqués lors de la publication du mémoire de recherche. C'est aussi dans le but d'assurer une visibilité des résultats que la possibilité de faire publier cette recherche est envisagée. La revue scientifique Iridescent de l'association International Council of Communication Design (ICOGRA), dont le siège social est à Montréal, a été repérée et sera contactée en temps et lieu.

# Formulaire de consentement

## Compensation

Vous ne recevrez pas de compensation supplémentaire puisque cette étude s'effectuera dans le cadre de vos fonctions.

## Participation volontaire et retrait de l'étude

Vous n'êtes pas tenu de participer au projet de recherche, ce choix n'ayant aucun impact sur votre implication dans le mandat. Vous êtes également libre de vous retirer de l'étude en tout temps, par simple avis verbal à la chercheuse, sans questionnement ou conséquence. Le cas échéant, la chercheuse souhaite cependant porter à votre attention que les données pertinentes au projet de recherche vous concernant ne seront pas éliminées si elles mettent la scientificité du projet en péril.

## Personnes-ressources

Pour toute question, veuillez communiquer avec :

**Marie Reumont, chercheuse**

Courriel :

Téléphone :

**Anne Marchand, directrice de recherche**

Courriel :

Téléphone :

## Consentement du participant

Je,

(LETTRES MOULÉES)

déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, d'avoir obtenu les réponses à mes questions et de comprendre les buts et la nature de cette recherche. Je consens librement à y participer et je comprends que je suis libre de me retirer en tout temps de l'étude, par simple avis verbal, sans questionnement ou conséquence.

J'accepte que du matériel visuel (photos, extraits vidéo) soit utilisé pour des fins de diffusion (article, conférences).

J'accepte d'être cité(e) et nommé(e) en tant que participant(e) dans les publications liées à l'étude.

J'accepte que des informations qui permettraient mon identification (fonction et organisation) soient mentionnées lors de la diffusion des résultats de recherche.

Je consens à ce que les données recueillies dans le cadre de cette étude soient utilisées pour des projets de recherche subséquents de même nature, conditionnellement à leur approbation éthique et dans le respect des mêmes principes de confidentialité et de protection des informations

OUI  NON

OUI  NON

OUI  NON

OUI  NON

Je,

(LETTRES MOULÉES)

reconnais avoir pris connaissance de certains documents contenant de l'information privilégiée, confidentielle et ne pouvant être divulguée.

SIGNATURE DU PARTICIPANT

DATE :

ORGANISATION :

COURRIEL :

TÉLÉPHONE :

## Formule d'engagement de la chercheuse

Je certifie a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire de consentement ; b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard ; c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste à tout moment libre de mettre un terme à sa participation dans le projet ; et d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

## Marie Reumont

SIGNATURE :

DATE :

Pour toute préoccupation sur vos droits ou sur les responsabilités des chercheurs concernant votre participation à ce projet, vous pouvez contacter le conseiller en éthique du Comité plurifacultaire en éthique de la recherche (CPÉR) au [cper@umontreal.ca](mailto:cper@umontreal.ca) ou au 514-343-6111, poste 1896 ou consulter le site: <http://recherche.umontreal.ca/participants>. Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel suivante: [ombudsman@umontreal.ca](mailto:ombudsman@umontreal.ca) (l'ombudsman accepte les appels à frais virés). Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant.