

Université de Montréal

Pour une approche dialogique de la responsabilité sociale des entreprises selon la perspective de l'approche constitutive de la communication organisationnelle (CCO)

Par Hind Aboufalah

Département de communication  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès sciences (M. Sc.)  
en sciences de la communication

Août 2020

© Hind Aboufalah, 2020

Université de Montréal  
Département de communication  
Faculté des arts et des sciences

Ce mémoire intitulé

Pour une approche dialogique de la responsabilité sociale des entreprises selon la perspective de l'approche constitutive de la communication organisationnelle (CCO)

Présenté par

Hind Aboufalah

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes

François Cooren  
Directeur de recherche

Boris H. J. M. Brummans  
Membre du jury

Daniel Robichaud  
Président-rapporteur

## Résumé

Véritable outil de dialogue, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'est longuement inscrite dans une approche fonctionnaliste d'échange et de partage d'informations, visant à assurer la bonne réputation d'une entreprise. Plus récemment, ce type d'engagement organisationnel a commencé à s'orienter selon une dynamique plus interactionnelle, visant à réduire les frontières entre l'entreprise et ses parties prenantes internes et externes, dans l'optique de créer une vision partagée. Cette vision permet à l'entreprise d'adopter les processus nécessaires lui permettant d'agir en accord avec les besoins exprimés par l'ensemble des acteurs concernés par ses actions.

En se basant sur l'approche de la constitution communicationnelle des organisations (CCO), ce mémoire rend compte d'une étude ayant porté sur la manière dont la communication constitue et construit l'engagement sociétal des entreprises autour d'une initiative RSE. Par l'analyse d'entrevues réalisées avec des personnes clés chargées de concrétiser ces engagements pour deux entreprises canadiennes, nous montrons comment un ensemble d'éléments et d'acteurs, qui agissent et interagissent, contribuent aux processus de négociation, de mise en œuvre et d'amélioration des stratégies, des politiques et des démarches portant sur la RSE.

**Mots-clés** : Responsabilité sociale des entreprises, RSE, communication constitutive des organisations, CCO.

## Abstract

Over the years, Corporate Social Responsibility (CSR) has been mainly studied and enacted from a functionalist perspective on communication with the objective of ensuring a company's good standing. More recently, this type of organizational engagement has begun to shift to a more dynamic and interactive approach. The goal is to reduce the boundaries between the company and its internal and external stakeholders in order to create a shared vision. With this approach, the company works on developing processes that are ideally compatible with the needs expressed by all actors concerned by its actions.

Based on the Communicative constitution of organizations perspective (CCO), this master's thesis reports on a study that examined how dialogical forms of communication constitutes and builds the societal and environmental commitment of two companies around a CSR initiative. Four interviews were conducted with key individuals responsible to deliver on these commitments for two Canadian companies. The analysis of these interviews shows how a set of elements and actors contribute to the processes of negotiation, implementation and improvement of strategies, policies and programs devoted to CSR initiatives.

**Keywords :** Corporate social responsibility, CSR, Communication constitutes organizations, CCO.

## Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RÉSUMÉ</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>ABSTRACT</b> .....   | <b>2</b>  |
| <b>REMERCIEMENTS</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>LISTE DES ACRONYMES</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>LISTE DES FIGURES</b> .....  | <b>7</b>  |
| <b>CHAPITRE 1 : INTRODUCTION</b> .....  | <b>8</b>  |
| <b>CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE</b> .....  | <b>12</b> |
| 2.1 LA NOTION DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES.....                            | 13        |
| 2.2 COMMUNICATION AUTOUR DE LA RSE.....   | 17        |
| 2.3 LA RSE SELON L'APPROCHE DE LA « COMMUNICATION CONSTITUTIVE DE L'ORGANISATION »..... | 20        |
| <b>CHAPITRE 3 CADRE THÉORIQUE ET PROBLÉMATIQUE</b> .....                                | <b>26</b> |
| 3.1 FONDEMENTS THÉORIQUES DE L'APPROCHE CCO.....  | 27        |
| 3.2 L'APPROCHE CONSTITUTIVE DE L'ÉCOLE DE MONTRÉAL.....                                 | 30        |
| 3.2.1 <i>La perspective interactionnelle</i> .....                                      | 32        |
| 3.2.2 <i>Performativité</i> .....   | 33        |
| 3.2.3 <i>L'organisation comme plénum d'« agentivités »</i> .....                        | 36        |
| 3.3 PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE.....   | 38        |
| <b>CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE</b> .....  | <b>41</b> |
| 4.1 CONTEXTE DU TERRAIN DE RECHERCHE.....   | 41        |
| 4.2 DÉROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNÉES.....  | 43        |
| 4.3 L'APPROCHE ADOPTÉE.....   | 44        |
| 4.4 ANALYSE DES DONNÉES.....  | 47        |
| <b>CHAPITRE 5 ANALYSE DES DONNÉES</b> .....   | <b>50</b> |
| 5.1 PROCESSUS BIDIRECTIONNEL.....   | 51        |
| 5.2 AGENTS AUTRES-QU'HUMAINS.....   | 62        |
| 5.2.1 <i>Documents RSE</i> .....  | 63        |
| 5.2.2 <i>Outils de communication RSE</i> .....  | 66        |
| 5.3 IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES.....  | 70        |
| 5.4 PARTAGE D'INFORMATION.....  | 77        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>CHAPITRE 6 DISCUSSION ET CONCLUSION .....</b>  | <b>81</b>  |
| 6.1 RÉSULTATS ET DISCUSSION.....  | 81         |
| 6.2 CONTRIBUTION À LA LITTÉRATURE ET LIMITES DE LA RECHERCHE .....  | 92         |
| <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>   | <b>97</b>  |
| <b>ANNEXE 1 .....</b>   | <b>106</b> |
| GRILLE D'ENTREVUE .....   | 106        |
| <b>ANNEXE 2 .....</b>   | <b>107</b> |
| ENTREVUES (VERBATIMS) .....   | 107        |
| Entrevue menée avec Isabelle, Directrice RSE (Entreprise A) .....   | 107        |
| Entrevue menée avec Carole, vice-présidente communication, RSE et affaires internationales (Entreprise A) ..... | 118        |
| Entrevue menée avec Paul, Conseiller principal communication et développement durable (Entreprise B).....       | 132        |
| Entrevue menée avec Emma, Directrice communication et développement durable (Entreprise B).....                 | 150        |
| <b>ANNEXE 3 .....</b>   | <b>160</b> |
| TABLEAUX .....  | 160        |
| Catégorisation de l'entrevue menée avec Isabelle (Entreprise A).....  | 160        |
| Catégorisation de l'entrevue menée avec Carole (Entreprise A).....  | 164        |
| Catégorisation de l'entrevue menée avec Paul (Entreprise B).....  | 168        |
| Catégorisation de l'entrevue menée avec Emma (Enterprise B).....  | 172        |

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à adresser mes chaleureux remerciements à François Cooren, pour son support, sa disponibilité permanente et sa patience tout au long de mon parcours à la maîtrise. C'est une chance et un plaisir de vous avoir eu comme directeur de recherche. Votre expertise, vos commentaires et vos encouragements m'ont permis d'aller au bout de ce projet. Merci également aux membres de jury, les professeurs Daniel Robichaud et Boris Brummans pour leurs précieux commentaires sur mon projet initial.

J'adresse aussi mes remerciements et ma reconnaissance aux participants qui ont accepté de prendre part aux entrevues, contribuant ainsi à la réalisation de cette recherche.

Mes affectueux remerciements vont à mes enfants, Hussam et Huyam, d'avoir su accepter les contraintes que mes deux années d'études ont imposées. Merci aussi pour toutes les heures sacrifiées durant les derniers mois, à des moments difficiles de notre vie où ma présence à vos côtés était nécessaire, et que vous avez pu surmonter et accepter malgré mes absences régulières, tout en faisant preuve de compréhension et d'attention.

Merci également à ma famille et mon mari pour leur support, et de m'avoir poussée tout au long des deux dernières années à la persévérance et la détermination, ainsi qu'à mes ami.e.s de m'avoir soutenue tout au long des derniers mois, en particulier Aicha, Ana, Badia, Boutheina, Gaby, Laila, Linda, Mohammed, Ouafae et Rajaa.

## Liste des acronymes

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

CSR : Corporate Social Responsibility

CCO : Communication constitutive des organisations

## Liste des figures

- Fig. 1 : L'approche phronétique itérative. .... p. 40
- Fig. 2 : Co-construction de la RSE comme phénomène organisationnel.....p. 82

## Chapitre 1 : Introduction

Au tournant des années 90, la notion de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue, pour plusieurs organisations ainsi que dans les études sur les organisations, un sujet central de discussion. L'importance et l'intérêt qui lui sont accordés, autant dans les milieux d'affaires que dans le milieu académique, n'ont depuis cessé d'augmenter de manière assez remarquable (Baba et al., 2016 ; Huët et Loneux, 2019). Comme nous le verrons, la RSE repose particulièrement sur les principes du respect social, environnemental et éthique, et est fondée sur l'idée que les entreprises sont tenues d'assumer leurs responsabilités envers la société quant aux conséquences négatives que leurs pratiques peuvent engendrer (ex. : pauvreté, chômage, maladies, malnutrition, pollution, etc.). De ce fait, les entreprises ont, selon l'approche RSE, l'obligation morale de répondre aux besoins et aux attentes de leurs parties prenantes internes (actionnaires, employés, etc.) et externes (consommateurs, partenaires, société civile et ONG, médias, fournisseurs, etc.). Pour y parvenir, elles sont appelées, selon certaines approches de la RSE, à interagir et développer des dialogues avec leurs parties prenantes, en étant plus attentives à leurs préoccupations et leurs attentes (Schultz et al., 2013 ; Trittin et Schoeneborn, 2013 ; Morsing et Schultz, 2006).

Si la thématique de la RSE a fait couler beaucoup d'encre dans la littérature portant sur le monde organisationnel et les sciences de la communication, rares sont encore les études qui l'ont abordé comme se construisant par et à travers la communication, en analysant comment celle-ci participe de son existence et de sa construction. À cet effet, plusieurs auteurs, comme Shultz et Wehmeier (2010), Schultz et al. (2013), ou encore

Trittin et Schoeneborn (2013), au fil des années, émis des recommandations aux chercheurs, les incitant à étudier la RSE sous l'angle communicationnel, d'où notre intérêt pour cette question.

Estimant que la responsabilité sociale des entreprises, en tant que pratique organisationnelle, se construit communicationnellement au sein des entreprises à travers des interactions menées avec plusieurs acteurs internes et externes concernés et ciblés par leurs actions, nous proposons, dans le cadre de ce mémoire, d'étudier comment cette co-construction et négociation s'opèrent concrètement. De ce fait, et en tenant compte du caractère participatif et collaboratif de la RSE, notre questionnement portera sur les processus organisants qui sont censés accompagner toute démarche de RSE, tout au long des étapes de sa construction, sa négociation et son implémentation.

Cette étude nous permettra ainsi d'identifier comment divers éléments et agents impliqués dans ce processus, qu'ils soient humains ou autres qu'humains<sup>1</sup>, participent à la mise en œuvre de cette démarche et influencent son évolution. Afin d'y parvenir, nous avons étudié, selon une approche qualitative, le cas de deux entreprises canadiennes jouissant d'une bonne réputation et image en matière d'actions RSE, en nous concentrant, à cet effet, sur l'étude et l'analyse de récits de personnes impliquées dans la communication et la mise en place des stratégies et politique RSE au sein de ces entreprises. Notre collecte de données a été réalisée dans le cadre de cette recherche à travers la conduite d'entrevues semi-dirigées enregistrées puis retranscrites dans leur intégralité. Ce travail de recherche a permis d'étayer et de démontrer la dimension constitutive de la communication RSE et

---

<sup>1</sup> Plutôt que l'expression « non-humain », nous préférons utiliser celle d'autres qu'humains, dans la mesure où utiliser l'expression « non humains » pour parler de textes, d'émotions ou d'idées est a priori problématique, vu la dimension très humaines de ces figures.

d'illustrer empiriquement l'ensemble des éléments et des pratiques à travers lesquels la RSE se négocie, s'organise et se co-constitue au sein des organisations, ce que très peu d'études en communication organisationnelle semblent avoir abordé à ce jour.

Notre travail de recherche a pris appui sur certains principes majeurs de l'approche constitutive de la communication organisationnelle (Cooren et Robichaud, 2019), et plus particulièrement sur le courant de l'école de Montréal qui considère la communication comme se réalisant à la fois sous la forme de « conversations » qui correspondent à la dimension processuelle et événementielle du phénomène organisé et de « textes » qui stabilisent et rendent présente l'organisation (Taylor, 1993 ; Taylor et Van Every, 2000; Cooren, Taylor, Van Every, 2006). Ce courant conçoit donc les organisations comme des réalités produites dans une dynamique interactionnelle, dans et par le discours et la communication, tout en considérant qu'un ensemble d'éléments et d'artefacts contribuent et participent aussi à leur existence et leur fonctionnement. Le choix de cette approche théorique est fondé principalement sur notre volonté de contribuer à la littérature existante et tient principalement au fait que plusieurs études ont abordé la RSE selon une vision « transmissive » de la communication et non pas « constitutive », ce qui a poussé un certain nombre d'auteurs comme Schultz et Wehmeier (2010), Schultz et al. (2013), et Trittin et Schoeneborn (2013) à recommander aux chercheurs d'aborder la RSE selon cette approche.

Dans un premier temps, nous présenterons, d'abord, une revue de littérature visant à définir comment les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise ont été pensées et étudiées et à faire ressortir les approches communicationnelles mobilisées par les chercheurs dans leurs travaux portant sur cette question, puis nous exposerons notre

problématique et question de recherche. Nous introduirons, dans la deuxième partie de notre travail consacrée au cadre théorique, l'approche constitutive de la communication, qui formera l'ossature théorique de notre travail de recherche. Par la suite, nous présenterons notre terrain ainsi que l'approche méthodologique mise en œuvre pour recueillir notre matériau d'analyse. Enfin, nous exposerons nos analyses de données et nous conclurons avec la discussion qui reviendra sur les résultats de nos analyses en engageant un dialogue avec la littérature tout en mobilisant certaines notions clés des approches constitutives des organisations.

## Chapitre 2 : Revue de littérature

Né aux États-Unis dans les années 1950, le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE, traduction de *corporate social responsibility*, CSR) a été forgé à partir du questionnement entourant la nécessité d'inclure des considérations éthiques, voire même religieuses, dans les prises de décision organisationnelles. À l'époque, ces réflexions ont amené certaines entreprises à développer essentiellement des actions philanthropiques censées répondre d'une manière plus ou moins superficielle à ces préoccupations (Quairel-Lanoizellée et Capron, 2010, p. 5). Heald (1970) estime ainsi que la religion protestante a joué un rôle primordial dans la conception de la RSE, les principes de cette religion ayant directement inspiré Bowen (1953) dans son travail. Pour penser l'éthique des affaires et la responsabilité des entreprises, cette dimension religieuse s'avérait alors incontournable dans une époque marquée par le paternalisme et une conception spirituelle de la charité.

L'économiste américain Howard Bowen est souvent considéré comme le père fondateur de cette philosophie managériale lorsqu'il propose et conceptualise le concept de RSE dans son livre « *Social Responsibilities of the Businessman* », paru en 1953. Bowen considérait que les entreprises sont tenues, dans la gestion de leurs activités, de prendre des décisions cohérentes avec les valeurs morales et éthiques de la société au sein de laquelle elles évoluent. La RSE a cependant pris une ampleur considérable dans les années 60 et 70 « dans le contexte d'une mutation profonde de la société américaine (lutte pour les droits des minorités, développement de contre-cultures...), où la responsabilité des entreprises est interpellée à l'occasion de différentes crises : accidents industriels, crises environnementales, discrimination, etc. » (Aggeri et Godard, 2006, p. 13).

De nos jours, la RSE est d'une grande actualité dans le discours des organisations (Waddock et Googins, 2011). Elle est souvent évoquée dans une perspective d'évaluation des pratiques de l'entreprise, sur les plans tant environnemental, social, éthique, qu'économique (Quairel-Lanoizellée et Capron, 2010). Ce qu'on appelle aussi parfois aujourd'hui la responsabilité sociale *et environnementale* des entreprises renvoie ainsi à la responsabilité des organisations face à l'impact de leurs activités sur la société et l'environnement au sein desquels elles travaillent. Cette responsabilité à laquelle ces entreprises s'engagent les conduit ainsi à mener des actions conformes à leurs discours et alignées par rapport aux attentes actuelles et futures des parties prenantes internes et externes concernées directement par leurs activités (Igalens et Gond, 2018).

Dans cette section, nous proposons, dans un premier temps, de définir la notion de responsabilité sociale des entreprises. Dans un deuxième temps, nous montrerons comment certains auteurs ont étudié la manière dont les entreprises communiquent au sujet de cette question. Dans un troisième temps, nous nous focaliserons finalement sur l'approche communicationnelle dite constitutive des organisations (CCO) qui, nous le pensons, apporte un nouvel éclairage sur cette philosophie du management.

## **2. 1 La notion de responsabilité sociale des entreprises**

Dans les travaux portant sur la responsabilité sociale des entreprises, nous avons constaté que différentes appellations sont utilisées pour nommer cette forme d'engagement. On parle ainsi, tour à tour, de responsabilité sociétale, d'entreprise citoyenne ou engagée, de développement durable, d'éthique, de comportement sociétal, etc. Malgré cette diversité dans le vocabulaire utilisé, un trait commun caractérise l'ensemble de ces notions, à savoir la question de la prise en compte des intérêts et du bien-

être des personnes lorsqu'il s'agit de juger ou d'évaluer les décisions et activités de l'entreprise. Également, nous avons noté que ce concept est interprété de différentes manières, ce qui fait qu'il est parfois difficile de s'accorder sur une définition unanime, si tant est qu'une telle unanimité soit souhaitable. Afin de clarifier les enjeux, nous allons exposer ci-après quelques définitions de la RSE.

Selon Wood (1991), « The basic idea of corporate social responsibility is that business and society are interwoven rather than distinct entities; therefore, society has certain expectations for appropriate business behavior and outcomes » (p. 695). La RSE englobe ainsi différentes attentes qui peuvent être autant économiques, juridiques qu'éthiques, toujours en lien avec le contexte sociétal et environnemental dans lequel l'organisation évolue (Carroll, 1979, p. 500). Ceci implique donc que toute organisation se doit de mettre en place un certain nombre de pratiques jugées bénéfiques à la société et à l'environnement dans son ensemble, ce qui la positionne comme agissant de façon responsable et éclairée. Comme le rappellent, en effet, Wartick et Wood (1998) « Businesses have a public responsibility for outcomes related to their primary and secondary areas of involvement with society » (p. 73).

Selon la définition proposée par la Commission Européenne, dans son livre vert de 2001, la RSE consiste ainsi en « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes » (p. 8). Ce caractère volontaire et non contraignant de la RSE est mis de l'avant par plusieurs auteurs, même si Pasquero (2005) précise, quand même, qu'il peut aussi y avoir des obligations légales. Ainsi, pour lui, la RSE constitue

« l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné » (p. 80).

De son côté, l'Organisation internationale de normalisation dite « ISO » (norme ISO26000) définit la RSE comme :

la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.<sup>2</sup>

Pour les besoins de notre étude, nous retiendrons la définition de Capron (2009) qui considère la RSE comme étant un mouvement « constitué de discours, de pratiques, de controverses et de dispositifs qui mettent en œuvre non seulement les entreprises mais aussi un grand nombre d'acteurs qui s'estiment concernés par les impacts des activités et des décisions d'entreprise » (p. 1). Le choix de cette définition est motivé par le fait qu'il nous semble plus pertinent de nous baser sur une définition qui met de l'avant la dimension communicationnelle de la RSE comme phénomène social, vu notre positionnement selon

---

<sup>2</sup> Organisation internationale de normalisation (2010). *ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociale*. <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr>

une approche constitutive de la communication. Comme on peut le constater, cette définition intègre explicitement la notion de dialogue avec les parties prenantes, en mettant l'accent sur le fait que la RSE s'opère par des discours et des discussions menées entre l'entreprise et un ensemble d'acteurs qui gravitent autour d'elle, ainsi que par des pratiques et des dispositifs mis en œuvre, et qui peuvent servir à faciliter ou à rendre possible cette communication et ces échanges.

La définition de Capron et celles qui précèdent nous amènent, par ailleurs, à la conclusion suivante : la RSE renvoie principalement à l'idée selon laquelle l'organisation ne peut pas être considérée seulement comme une entité productrice de biens et de services, mais également comme une entité pouvant jouer un rôle non négligeable dans tout développement économique, social et durable. Cette dimension responsable de l'entreprise ne peut a priori s'exprimer qu'en octroyant une certaine importance aux intérêts et aux préoccupations des parties prenantes, lesquelles sont censées traduire différentes attentes de la société, d'où ce qui nous apparaît comme la dimension interactive et dialogique de la RSE (Morsing et Schultz, 2006 ; Tench, Sun et Jones, 2014). Cette dimension interactive est au cœur des recommandations de l'ISO qui insiste, toujours dans sa norme ISO26000 portant sur la RSE, sur la nécessité de « créer des opportunités de dialogue entre l'organisation et une ou plusieurs de ses parties prenantes, dans le but d'éclairer les décisions de l'organisation ».<sup>3</sup>

La notion de partie prenante trouve ses origines dans la théorie économique d'Edward Freeman (1984), qui la définit comme étant « un individu ou un groupe

---

<sup>3</sup> Organisation internationale de normalisation (2010). *ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociale*. <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr>

d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (p. 46). Cette notion est ainsi largement utilisée dans les études portant sur la RSE. Mercier (2014) considère que cette notion mène à « une vision pluraliste de l'organisation, entité ouverte sur son environnement » (p. 66). Ainsi, cette vision pluraliste implique a priori l'ouverture d'un espace d'interlocution entre l'entreprise et plusieurs acteurs, autant internes qu'externes. Ces relations dialogiques sont donc a priori au cœur des démarches de responsabilité sociale : il s'agit pour les entreprises de s'informer sur les attentes des parties prenantes, en vue de s'y ajuster dans leurs processus de prise de décision.

Il est à noter qu'il existe, selon Morsing et Schultz (2006), deux manières de concevoir et mettre en pratique la communication dans une démarche RSE. D'un côté, on retrouve une communication « bidirectionnelle » et interactive, axée sur l'écoute et le développement d'échanges avec les parties prenantes, dans l'objectif de co-construire l'engagement et les pratiques RSE de l'organisation. De l'autre côté, une communication « unidirectionnelle », axée sur la production et la diffusion de messages et de rapports destinés à faire connaître la démarche RSE de l'entreprise, à la promouvoir et à en rendre compte. Pour mieux illustrer la différence entre ces deux modèles, nous allons présenter, dans les deux sections qui suivront, les différents pans de la littérature qui ont abordé la communication RSE selon ces deux approches. La section suivante portera, ainsi, sur l'approche instrumentale et unidirectionnelle.

## **2.2 Communication autour de la RSE**

Selon les normes en vigueur régissant la RSE, notamment la norme ISO 26 000, les organisations et les entreprises engagées en responsabilité sociale sont tenues de prendre

en considération les principes clés de cette philosophie de gestion, aussi bien dans le cadre de leurs actions et leurs réalisations que dans le cadre de leurs communications. De ce fait, plusieurs entreprises tentent d'intégrer, dans leurs stratégies de communication, les exigences sociales de leur environnement, notamment dans le cadre de leurs discours organisationnels ou à travers la publication de rapports et de bilans rendant compte de leurs efforts, engagements, pratiques et actions en relation avec la RSE, souvent dans l'objectif de valoriser leur image et leur réputation (Huët et Loneux, 2019).

Cependant, cette communication demeure délicate en regard de la crédibilisation de ces engagements et ces pratiques, car il arrive souvent que des organisations abusent d'arguments « verts » afin de rehausser leur image, sans toutefois avoir mis en place un réel processus de RSE, ce qu'on appelle l'« écoblanchiment », le « blanchiment écologique d'image » ou encore le « *greenwashing* » (Bredouillard, 2013). Plusieurs auteurs (Benoit-Moreau et al. 2008; Manrai et al., 1997; Notebaert, 2009) présentent ainsi le *greenwashing* comme l'usage abusif par les entreprises d'opérations de communication visant à dégager l'image d'une entreprise responsable.

Comme la RSE se prête a priori parfaitement aux études portant sur la communication (Broise et Lamarche, 2006, p. 8), principalement en raison de sa dimension discursive, certains auteurs en communication organisationnelle se sont penchés, à partir des années 90, sur la question de la communication RSE, en essayant de dresser un portrait des pratiques communicationnelles développées par les organisations dans ce domaine. Comme constaté à travers nos lectures, plusieurs chercheurs (Chaudhri, 2016; Golob et al., 2017; Høvring, 2017; Schultz et al., 2013; Trittin et Schoeneborn, 2013) soulignent qu'une partie significative de la littérature traitant de la communication RSE propose un modèle

de transmission, un modèle qui a dominé pendant longtemps une grande partie de la pensée et des recherches universitaires.

Selon ce modèle instrumental et unidirectionnel, la communication se limiterait à un processus d'envoi et de réception de messages ou d'informations entre un émetteur et un récepteur, et ce conformément à une vision instrumentale et fonctionnaliste. Selon cette perspective, la communication de l'entreprise serait ainsi conçue comme un outil et un mécanisme stratégique permettant d'optimiser ses gains (Chaudhri, 2016, p. 420) ainsi que comme un moyen d'influencer la manière dont les parties prenantes perçoivent les activités de l'entreprise en matière de RSE (Morsing et Schultz, 2006, p. 324). Ces activités de transmission s'inscriraient ainsi dans une démarche de proximité sociale et de transparence à l'encontre des parties prenantes, des parties prenantes auprès desquelles l'entreprise se sent tenue de communiquer ses engagements et ses actions en matière de RSE.

Alors que généralement, dans cette approche, la communication RSE est considérée comme un moyen de gérer les relations avec les parties prenantes (Roberts, 1992) afin de maintenir une saine image de l'organisation, d'autres auteurs, défendant une approche plus constitutive de la communication (Christensen et Cheney, 2011; Trittin et Schoeneborn, 2013), font remarquer que l'image d'une entreprise ne pourra jamais *seulement* dépendre de la manière dont celle-ci se présente aux autres. Ces auteurs reprochent ainsi à cette vision unidirectionnelle de réduire la communication à un simple instrument et de négliger son rôle performatif et dialogique dans la constitution de l'organisation.

Une autre manière de se construire comme entité socialement responsable passerait donc, selon ces auteurs, par une vision plus dialogique et interactionnelle de l'organisation, une vision contribuant ainsi à façonner la définition même de la RSE (May et al., 2007).

C'est cette approche, retenue dans le cadre de ce mémoire, qui sera présentée dans la section qui suit.

### **2.3 La RSE selon l'approche de la « communication constitutive de l'organisation »**

Depuis une dizaine d'années, plusieurs chercheurs (Schultz et Wehmeier, 2010; Schultz et al., 2013; Trittin et Schoeneborn, 2013) ont proposé de remplacer la perspective instrumentale par un modèle dialogique et communicationnel, selon lequel la communication serait considérée comme un processus de négociation de sens continu. Cette approche appelée « CCO » ou « Communication constitutive des organisations » (Ashcraft et al., 2009; Cooren et al, 2011; Putnam et Nicotera, 2009; Taylor and Van Every, 2000) considère que les phénomènes organisationnels se produisent et s'actualisent dans et par la communication. Ceci implique que la RSE se construit à travers les différents processus communicationnels et les interactions entre les membres d'une organisation ainsi qu'entre ces derniers et les parties prenantes externes. Ainsi, Christensen et Cheney (2011) estiment que :

The basic premise is that communication is not simply a mechanism through which organizations convey their objectives, intentions, and avowedly good deeds, including their various CSR activities, but a continuous process through which social actors explore, construct, negotiate, and modify what it means to be a socially responsible organization. (p. 491)

S'inscrivant dans cette approche communicationnelle et dialogique, Guthey et Morsing (2013) définissent la RSE comme un forum de construction de sens et de débat où une multitude d'opinions sont exprimées et partagées :

CSR is best understood not as a clear or consistent agenda, or even as a unified coalition or movement toward collective action, but rather as a forum for sensemaking, diversity of opinion, and debate over the social norms and expectations attached to corporate activity. (p. 556)

Ainsi, en considérant la RSE comme un processus composé d'interactions dynamiques entre l'organisation et de multiples parties prenantes (Schultz et al., 2013, p. 681), la perspective communicationnelle CCO tient compte de l'existence de plusieurs voix au sein et à l'extérieur d'une organisation.

De ce fait, Morsing et Schultz (2006) ainsi que Trittin et Shoeneborn (2013) défendent l'implication des parties prenantes internes et externes dans la constitution de l'organisation, à travers le recours à la stratégie d'implication des parties prenantes. Morsing et Schultz (2006) estiment que, comme leurs attentes sont en constante évolution (p. 323), la stratégie d'implication de ces parties prenantes devrait être basée sur un dialogue fréquent avec elles, afin d'examiner leurs préoccupations et entreprendre les changements qui s'imposent, mais également pour influencer ces attentes, si nécessaire. Voegtlin, Paltzer et Scherer (2012) mettent l'accent tout au long de leur article intitulé « Responsible leadership in global business : A new approach to leadership and its multi-level outcomes », sur le fait que l'une des principales activités de communication des dirigeants et des gestionnaires, de nos jours, concerne la communication RSE et les interactions régulières avec les parties prenantes concernées par les actions de l'entreprise. Ces auteurs considèrent que ces dirigeants et ces gestionnaires sont tenus de prendre en compte les revendications de ces acteurs dans leur prise de décision au quotidien (p. 7).

Également, Morsing et Schultz (2006) insistent sur l'importance de l'implication des parties prenantes dans des processus continus de « *sensemaking* » (construction de sens) et de « *sensegiving* » (transmission de sens), ce qui permettrait, selon eux, d'améliorer la connaissance des attentes mutuelles et de contribuer aux efforts RSE de l'organisation (p. 324). Certains auteurs, comme Trittin et Schoeneborn (2013), considèrent, quant à eux, que plusieurs recherches en matière de communication RSE se focalisent sur la communication avec les parties prenantes externes. Ces auteurs soulignent que le but d'adopter une approche CCO est d'éviter d'établir une distinction a priori entre les pratiques de communication visant les parties prenantes externes et celles ciblant les parties prenantes internes, car les deux dimensions contribuent à la constitution de l'organisation par la communication (Christensen et Cheney, 1996)

Dans le même sens, Hørving (2017) propose une approche communicationnelle censée tenir compte à la fois de la voix de l'entreprise et des voix de multiples parties prenantes internes et externes participant à la co-construction et la création d'une valeur partagée. Il estime que la création de valeurs partagées peut être considérée sous la forme de processus communicationnels dans lesquels l'organisation et ses multiples parties prenantes explorent et négocient différents points de vue, intérêts et valeurs généralement opposés et susceptibles de créer des tensions et des conflits. Ces négociations sont néanmoins considérées comme productives et utiles pour instaurer des changements sociaux et organisationnels. Ainsi, inscrite dans une approche communicationnelle constitutive de l'organisation, la RSE devient, selon Schultz et al. (2013), « a forum for exchange, dissent, and challenge of organizational and societal values via which identities are constructed and realities changed » (p. 689).

Outre les contributions des parties prenantes externes et internes à la co-constitution de l'organisation, les partisans de l'approche CCO insistent également sur l'importance de prendre en compte, dans le cadre de la communication RSE, la contribution des textes, routines, processus, etc., qui opèrent au nom de l'organisation, dans la co-constitution de la RSE (Cooren, 2018; Trittin et Shoeneborn, 2013). Ces auteurs estiment que ces éléments, que Cooren (2006) inclut dans ce qu'il nomme « un plenum d'agentivités » (p. 85), jouent un rôle dans la constitution des différents processus organisationnels. Cooren (2018) souligne ainsi, en se basant sur une conception dite ventriloque de la communication, que la voix de ces agents participe tout comme celle des agents humains à la co-constitution communicationnelle de l'organisation et de ses actions, notamment en matière de RSE.

L'approche CCO nous invite également, dans le cadre de la communication RSE, à considérer le rôle performatif des technologies, des éléments architecturaux, des documents, mais aussi et surtout de la parole et du discours, ce qui contribue à l'expression de multiples voix pouvant participer à cette discussion. De ce fait, alors que le monde de la parole est souvent considéré comme déconnecté du monde de l'action, certains auteurs, comme Christensen et al. (2013) ainsi que Trittin et Schoeneborn (2013), mettent l'accent sur le rôle performatif du langage en faisant valoir que mots et actions correspondent, en fait, à deux modes de communication certes différents, mais intimement liés l'un à l'autre. Autrement dit, dire c'est faire (Austin, 1970), mais faire, c'est aussi dire (Lorino, 2014).

Ainsi, même si plusieurs chercheurs en RSE insistent encore aujourd'hui sur l'importance d'une conformité et d'un alignement entre le discours de l'entreprise et ses actions, et ce afin d'éviter toute critique liée au « *greenwashing* », ceux favorables à l'approche constitutive, comme Christensen et al. (2013, 2019), Cooren (2018) et Trittin et

Schoeneborn (2013), mettent l'accent sur le fait que ces divergences et ce manque de cohérence ne sont pas antinomiques à des améliorations et changements organisationnels positifs en matière de RSE. Ces auteurs considèrent que la matérialisation d'un tel discours, dans sa dimension performative (voir Austin, 1970; Searle, 1972), peut, en effet, entraîner et produire des changements organisationnels, sociaux et écologiques non-négligeables.

Christensen et al. (2013) parlent ainsi de « *aspirational Talk* » ce que l'on pourrait traduire maladroitement par « discours aspirationnel », un discours capable d'amener les organisations à se conformer à des normes de RSE plus strictes (p. 374). Christensen et al. (2011) soulignent ainsi que :

If communication is the “essential modality” (Taylor and Van Every, 2000) for organizational life, we should not disregard aspirational talk, as we often find in programs of corporate social responsibility, as something superficial or detached from organizational practice. Talking about actions is talking about communication. And vice versa. Talk about plans and intentions is action just as actions in these areas simultaneously speak. [...] Even when corporate ambitions to do good vis-à-vis society do not reflect managerial action, talk about such ambitions provides articulations of ideals, beliefs, values and frameworks for decisions – in other words, raw material for constructing the organization (p. 461).

L'ensemble des auteurs cités dans notre revue de littérature incitent ainsi les chercheurs à étudier la RSE selon une approche constitutive de la communication, car ils estiment que plusieurs aspects n'ont pas encore été suffisamment abordés par la littérature traitant du sujet et méritent d'être explorés et étudiés en profondeur. C'est précisément ce que notre travail de recherche tentera de traiter et mettre en relief.

Nous présenterons dans la sections suivante notre cadre théorique, qui portera, comme souligné auparavant, sur l'approche de la communication constitutive.

### Chapitre 3 Cadre théorique et problématique

Depuis la fin des années 70, le champ de la communication organisationnelle connaît un changement profond, avec la naissance de plusieurs paradigmes et théories qui ont permis aux chercheurs de saisir et étudier d'une manière diversifiée les dynamiques communicationnelles au sein des organisations (Burrell et Morgan, 1979). Cette transformation s'est notamment caractérisée par le développement de plusieurs approches qui se sont positionnées en réaction au paradigme du fonctionnalisme qui a longtemps dominé ce champ d'étude. Parmi ces approches, on compte l'approche interprétative (Putnam, 1983), l'approche critique (Deetz, 1992), mais aussi, plus récemment, l'approche constitutive de la communication organisationnelle (Cooren et Robichaud, 2019)

Dans ce chapitre, nous aborderons l'une des approches théoriques qui a considérablement contribué à comprendre les phénomènes organisationnels et les propriétés organisantes de la communication, à savoir l'approche constitutive de la communication organisationnelle. Cette approche stipule que « Communication creates organization [...] it is also the nexus where systems are contested and dismantled... Communication, then, in the site where organization is continually negotiated » (Ashcraft, Kuhn et Cooren, 2009, p.7). Autrement dit, l'organisation et tout processus organisant se produit et évolue, selon cette perspective, par le biais d'actes communicationnels, ce qui lui permet ainsi d'exister, de fonctionner et de s'actualiser.

Plus récemment, ce courant a commencé à considérer les interactions de l'organisation avec ses parties prenantes comme contribuant également à sa constitution, ce qui permet de formuler notre problématique d'une manière particulièrement à propos (Schoeneborn, Morsing et Crane, 2020; Trittin et Schoeneborn, 2013). La responsabilité

sociale des entreprises, telle que nous l'avons exposée dans notre revue de littérature, ne consiste ainsi pas seulement en une initiative individuelle de l'entreprise, mais doit aussi s'envisager comme une co-construction collective conçue à travers des interactions et des dialogues qu'entretiennent les entreprises et leurs parties prenantes.

De ce fait, nous présenterons, dans un premier temps, les fondements théoriques de cette approche, puis nous nous focaliserons, dans un deuxième temps, sur les orientations particulières des chercheurs de l'école de Montréal, tout en mettant l'accent sur les notions qui sont au cœur de notre problématique.

### **3.1 Fondements théoriques de l'approche CCO**

Boivin, Brummans et Barker (2017) estiment que la genèse de la conceptualisation selon laquelle les organisations s'auto-constituent dans la communication date des années 1980, une décennie durant laquelle des chercheurs appartenant aux courants interprétatif et critique et principalement représentés dans un ouvrage dirigé par Putnam et Pacanowsky (1983), ont commencé à remettre en question le paradigme fonctionnaliste (p. 334). Dans le monde francophone, ce tournant s'est notamment concrétisé par la publication, en 1988, de l'ouvrage de James R. Taylor, intitulé « L'organisation n'est qu'un tissu de communications ».

Par ailleurs, Cooren et Robichaud (2019) estiment que trois grands auteurs peuvent être considérés rétrospectivement comme les précurseurs de ce courant de recherche, et peuvent ainsi être associés indirectement à l'idée d'une dimension constitutive de la communication. Même si cette idée n'a jamais été explicitement abordée dans leurs travaux, ces auteurs sont Chester Barnard, Mary Parker Follet et Gabriel Tarde.

Chester Barnard (1938) peut être considéré comme le père fondateur de la communication organisationnelle, en tant que domaine de recherche (Tompkins, 1993). Cooren et Robichaud (2019) expliquent ainsi que Barnard estimait que l'organisation n'existe que par le biais des interactions de ses membres autour d'une action collective et d'un objectif commun, et qu'il est donc nécessaire de prêter attention au bon fonctionnement de son système de communication si l'on souhaite l'entretenir et la maintenir. Ainsi, selon ces deux auteurs, Barnard mettait, en particulier, l'accent sur l'importance de « la négociation du sens de l'action collective qui ne peut s'actualiser que par l'échange et l'interaction » (p. 162).

Cooren et Robichaud (2019) estiment, par ailleurs, que Mary Parker Follet (2002) fut la première chercheuse à souligner l'aspect dynamique et co-construit des relations mises en acte par les individus en interaction, une idée qu'elle élabore par le biais du concept d'ajustement réciproque (*reciprocal adjustment*). Elle a ainsi mis de l'avant l'importance d'« engager les employés et leur savoir-faire dans la gestion quotidienne afin d'assurer la bonne marche de l'organisation » (Cooren et Robichaud, 2019, p. 162) et d'accorder une place centrale à cette collaboration afin qu'elle puisse contribuer aux processus décisionnels.

Contrairement aux deux précédents auteurs retenus par Cooren et Robichaud (2019), Gabriel Tarde, lui, ne se limitait pas seulement à l'étude des organisations, mais s'intéressait également à tous les types de collectifs qu'il appelait « sociétés ». Tarde considérait qu'il fallait chercher la constitution du « grand » dans le « petit » et plaidait donc pour une analyse allant « du bas vers le haut » (Tarde, 1999) en vue de mieux saisir le mode de fonctionnement des collectifs, ce qui constitue une prémisse fondamentale des

approches constitutives de la communication. Tel que souligné par Cooren et Robichaud (2019), Tarde considère ainsi que « Toute organisation, toute configuration ou tout agencement dépend des mises en relation, des mises en rapport qui le constituent, lesquelles ne se réalisent que par et dans l'interaction. » (p. 165).

Enfin, un autre précurseur de l'approche constitutive, désigné par Cooren et Robichaud (2019) comme le « père spirituel » de cette approche, est Karl Weick, dont les travaux ont considérablement influencé le domaine de la recherche en communication organisationnelle. Les travaux de Weick ont ainsi façonné l'approche constitutive en relevant de manière systématique le rôle constitutif des phénomènes communicationnels au sein des organisations (Cooren et Robichaud, 2019). Ses travaux s'articulent autour de l'idée que l'organisation résulte d'un processus continu d'échanges entre des personnes qui essayent de coordonner leurs activités afin de produire une action collective cohérente.

Dans son ouvrage « *The Social Psychology of Organizing* » paru en 1969, puis dans une seconde édition en 1979, Weick se démarque de la pensée dominante de l'époque en reconsidérant le concept d'organisation pour le remplacer par celui d'« *organizing* », un mot qui peut se traduire en français, selon Cooren et Robichaud (2019), par « processus organisants ». Il s'agit de l'ensemble des actions et des processus continus qui engendrent et maintiennent dans le temps toute organisation, qu'elle soit formelle ou informelle. Ainsi, Weick refuse de considérer l'organisation comme une entité définie a priori, et l'envisage plutôt, comme souligné par Cooren et Robichaud (2019), comme « un mythe dans la mesure où, si on observe avec attention ce qui s'y passe, on n'y trouve que des échanges entre des individus qui tentent plus ou moins adroitement de coordonner leurs activités afin de produire une activité collective cohérente » (p. 168).

Au-delà de ces multiples origines, plusieurs autres sources théoriques ont contribué à influencer et à orienter les travaux s'intéressant à la constitution communicationnelle des organisations. Nous citerons à titre d'exemple l'interactionnisme symbolique (apparenté aux travaux de Goffman, 1959, même si ce dernier s'est toujours défendu d'appartenir à ce courant), la théorie des actes de langage (Austin, 1970 ; Searle, 1972), la théorie de la structuration (Giddens, 1984), la sémiotique de Charles Sanders Peirce (1978) ainsi que la théorie sémiotique du récit (Greimas, 1987).

Dans la section suivante, nous nous focaliserons sur les idées principales issus du courant de l'école de Montréal, un courant que nous souhaitons mobiliser dans le cadre de notre analyse de données.

### **3.2 L'approche constitutive de l'école de Montréal**

Putnam et Mumby (2014) considèrent que l'approche constitutive de l'école de Montréal « is the primary perspective that originates wholly in our field rather than being derivative of other social or organization theories » (p. 13). Ces auteurs mettent ainsi l'accent sur le fait que l'école de Montréal « has developed sophisticated communication-based concepts that focus on the dynamic relationships among conversation, text and organization. It is catalyst for a large body of empirical research and had produced original insights about organizing and organization » (p. 13). Cette approche, initiée grâce aux travaux de James R. Taylor (1988; Taylor et Elizabeth Van Every, 1993, 2000), est considérée comme l'un des courants de recherche organisationnelle contemporains qui a pris le plus d'ampleur depuis le début des années 2000, en invitant les chercheurs à saisir ce qui se déroule réellement dans une organisation par la communication (Cooren, 2010).

Mayère (2009) souligne comme suit ce qui caractériserait, selon elle, ce mouvement de recherche :

Le cadre d'analyse de la communication organisante développé par l'École de Montréal a ceci de très heuristique qu'il place clairement la focale sur la communication; qu'il inscrit le questionnement dans une approche processuelle de l'organisation comme produit et comme résultat, obligeant par là même à déconstruire la catégorie du sens commun; qu'il propose de repenser « l'ordre spontané » des choses, en envisageant non plus la communication dans les organisations, mais la communication produisant l'organisation. (p. 2).

Alors que certains auteurs considèrent que ce mouvement conceptualise essentiellement les organisations comme étant des « constructions discursives » (Fairhurst et Putnam, 2004), émergeant d'une dynamique texte/conversation (Taylor, 1993), d'autres insistent sur la non-réduction de la communication à ses seules dimensions linguistiques (Cooren, 2010). Selon Taylor et Van Every (2000), l'organisation se manifesterait ainsi selon deux modalités : à travers les conversations qui constituent la modalité dynamique et évolutive des organisations, et à travers les textes qui nourrissent et résultent de ces conversations et grâce auxquels les organisations peuvent se stabiliser (Cooren, Taylor et Van Every, 2006; Taylor, 1993). Ainsi, c'est cette dynamique texte / conversation qui permettrait l'émergence de l'organisation.

Selon cette perspective, la RSE comme démarche organisationnelle se construit, se stabilise et se maintient par les conversations et les textes qui la font être, que ce soit grâce aux échanges menés entre différents acteurs (l'organisation, à travers ses représentants, mais aussi ses parties prenantes internes et externes), mais aussi aux textes et écrits qui en

résultent et qui nourrissent ces mêmes conversations. Cette approche s'intéresse ainsi à la dimension performative du langage et accorde également une place importante, tel que soulevé par Cooren et Robichaud (2019), à la contribution des artefacts, des technologies, des textes, etc., au mode d'être et d'action des organisations, analysant tout ce qui participe de l'existence et du fonctionnement des organisations (p. 160).

### *3.2.1 La perspective interactionnelle*

L'approche constitutive de la communication sur laquelle notre travail de recherche est basé, s'est démarquée de l'approche fonctionnaliste et instrumentaliste, qui adopte généralement une vision transmissive de la communication, la réduisant ainsi à un simple processus de transmission de messages et d'informations en vue de faire fonctionner l'organisation. Ce modèle, issu de la théorie de l'information de Shannon et Weaver (1963), considère la communication comme un simple échange d'informations, la transmission se faisant d'un émetteur vers un récepteur à travers un canal de communication. Cette approche fut, de ce fait, critiquée et remise en question par Axley (1984) dans la mesure où elle tend à réduire la communication à un processus linéaire et unidirectionnel de dissémination d'informations.

À l'inverse, le courant interactionnel, développé surtout depuis le début des années 1990, conçoit l'organisation comme étant interactivement construite. Ainsi, les chercheurs qui s'inscrivent dans cette approche, conceptualisent la communication comme un processus dynamique de négociation continu de sens (Ashcraft et al, 2009 ; Luhmann, 1992) et tentent directement d'étudier les conversations afin de mieux comprendre les processus communicationnels de création et de reproduction des organisations. Les représentants de l'école de Montréal proposent ainsi d'aborder le langage dans sa

dimension interactionnelle en considérant, comme souligné par Cooren et Robichaud (2019) citant Cooren (2006), qu' « étudier les organisations, c'est donc selon cette perspective, analyser la manière dont l'organisation s'actualise et s'incarne sur la terre ferme des interactions » (p. 160).

Par ailleurs, en se basant, d'un côté, sur les travaux d'Austin (1970) et Searle (1972, 1982) qui mettent de l'avant la performativité du langage, et de l'autre, sur les travaux des analystes de la conversation portant sur l'analyse des interactions sociales (Pomerantz et Fehr, 1997; Sacks, 1992; Schegloff, 1988), les chercheurs inscrits dans ce courant abordent le langage dans sa dimension dialogique et considèrent de ce fait que « toute organisation ne peut se maintenir, évoluer, et fonctionner qu'en s'incarnant dans les actions et les interactions qui impliquent ses représentants, que l'on parle de documents officiels, des employés, des dirigeants, des sites web ou des porte-parole » (Cooren et Robichaud, 2019, p. 160). Ainsi, ce sont les contributions de tous ces éléments qui produisent une action collective et ainsi toute organisation. Cela signifie donc que s'il n'y avait pas de communication, l'organisation n'existerait pas (Taylor, 1993).

### *3.2.2 Performativité*

Comme nous l'avons déjà souligné, l'approche constitutive de l'école de Montréal prend appui sur la théorie des actes de langage de John Langshaw Austin (1970), l'un des premiers philosophes à avoir abordé d'une manière frontale des questions touchant à la dimension actionnelle et performative du langage. Dès 1955, Austin propose ainsi, dans les conférences William James qu'il donne à Harvard, un changement de perspective dans la manière de concevoir le langage, en considérant que ce dernier ne fait pas que décrire ou représenter des choses, mais transforme également la réalité en la « performant ». Le

concept de performativité, proposé par Austin (1970), renvoie ainsi « aux énonciations performatives qui visent à « faire » quelque chose » (p. 25).

Austin (1970) identifie deux caractéristiques du langage : le caractère « constatif » qui sert à constater/décrire les caractéristiques du monde qui nous entoure et le caractère performatif/actionnel qui sert à agir sur notre environnement. Il distingue, de ce fait, deux types d'énoncés, d'un côté, les « énoncés constatifs » qui permettent de constater et de décrire quelque chose et, de l'autre, les « énoncés performatifs » qui permettent de « faire » quelque chose et d'exécuter un acte (tels que jurer, promettre, baptiser, ordonner, etc.). Austin considère que les énoncés constatifs sont soumis à des critères de vérité (et peuvent ainsi être évalués comme vrais ou faux), alors que les énoncés performatifs sont soumis à des critères de réussite par lesquels on peut juger s'ils ont été réalisés avec succès ou non. Austin abandonne par la suite cette distinction, en précisant que les énoncés constatifs permettent, eux aussi, d'accomplir des actions et sont, de ce fait, également performatifs. Ainsi, affirmer quelque chose, c'est aussi réaliser une action par laquelle quelque chose se retrouve « tenue pour vraie » par une personne, ce qui peut avoir des conséquences non-négligeables sur le devenir d'une situation.

Comme souligné par Cooren et Robichaud (2019), « parler ne consiste pas seulement à « dire » des choses du monde qui nous entoure, c'est aussi « faire » des choses telles que donner des ordres, s'engager, s'excuser, poser une question, féliciter, déclarer une séance ouverte, etc. » (p. 183). En d'autres termes, à travers ces actes de langage, la personne qui parle ne décrit pas une réalité qui lui préexisterait, mais tente de la faire advenir : un ordre a été donné; une promesse a été faite; des excuses ont été prononcées; une certaine situation a été constatée. Taylor et Cooren (1997) l'expriment ainsi : « To state

something is to perform an act – to say something implies...that one believes it, and this makes an ordinary assertion in important ways parallel to such evident performatives and promising and threatening, which also imply commitment » (p. 416)

Le courant de l'école de Montréal met ainsi l'accent sur la nécessité d'aborder le langage dans sa dimension performative et considère donc que communiquer, c'est agir sur la réalité et la faire évoluer, car tout acte de langage a le potentiel de créer des phénomènes organisationnels (Cooren, 2012). Ceci dévoile la dimension constitutive de tout énoncé performatif, en ce sens que les organisations sont constituées par des actions communicationnelles qui les performant et les font fonctionner, qu'il s'agisse de processus conversationnels ou de textualisation (Robichaud, 1998; Robichaud et al. 2004; Taylor et Robichaud 2007).

Tel qu'évoqué dans notre revue de littérature, des auteurs comme Christensen et al. (2011) ainsi que Trittin et Schoeneborn (2013), inspirés par l'école de Montréal, mettent également l'accent sur le rôle performatif du langage et sur le fait que communication et action sont intimement liées. Autrement dit, et comme précisé plus haut, si, suivant Austin (1970), dire c'est faire, on peut aussi dire que faire, c'est dire (Lorino, 2014). Christensen et al. 2011 soulignent ainsi que les pratiques communicationnelles des entreprises sont constitutives et contribuent, de ce fait, à la définition et l'instauration de la réalité organisationnelle (p. 461) notamment celle se rapportant à la RSE. Ces auteurs estiment également que « Talk about plans and intentions with respect to CSR are actions just as actions in this area simultaneously speak. Managerial actions need to be talked about, internally and in the public, in order to become part of society » (p. 376)

Ainsi, l'approche CCO permet aux chercheurs travaillant sur la RSE d'examiner comment les actes de langage en tant qu'actions ou « *aspirational talk* » peuvent contribuer à produire des engagements sociétaux et environnementaux chez les différents acteurs concernés par les actions des organisations en matière de RSE.

### 3.2.3 L'organisation comme plénum d'« agentivités »

L'approche CCO de l'école de Montréal souligne également l'importance de prendre en considération la contribution d'une multitude d'êtres à la définition et la construction, ainsi qu'à la stabilisation et la perpétuation des organisations et des phénomènes organisationnels. Se basant sur la théorie de l'acteur-réseau introduite par Michel Callon et Bruno Latour (1981), cette perspective considère qu'il ne faut pas se limiter seulement à l'activité humaine pour comprendre les organisations, mais qu'il faut aussi prendre en compte l'agir des autres qu'humains et leur participation au développement des collectifs. La force de cette théorie réside, selon Cooren et Robichaud (2019), dans le fait « d'avoir réussi à démontrer que tout collectif – tout réseau, au sens de Callon et Latour – dépend de l'intéressement ou de la mobilisation d'un ensemble d'acteurs aux ontologies variables, mais liées » (p. 178).

Selon la théorie de l'acteur-réseau, les humains n'agissent pas dans un monde dépouillé d'artefacts (sans objets, comme dirait Latour (1994)), ce qui veut dire que ces derniers doivent être considérés comme acteurs à part entière quand on analyse ce qui se passe au sein des organisations. De ce fait, il ne suffit pas de se focaliser, dans le cadre de recherches, sur les interactions et les actions des êtres humains pour comprendre le mode d'être des organisations. Il s'agit aussi d'analyser comment des artefacts, des technologies et des textes prennent part et contribuent à l'existence, à la co-construction et au

fonctionnement des organisations. Cooren et Robichaud (2019) expliquent ainsi que selon l'approche constitutive, la conversation « devient un lieu où se manifeste un ensemble très varié d'êtres et d'entités » (p. 188).

L'école de Montréal présente ainsi le monde organisationnel comme un plenum d'« agentivités » (Cooren, 2006), en ce sens qu'outre les humains, des agents autres-qu'humains ont la capacité d'agir et d'influencer la manière dont les acteurs humains s'organisent et construisent le sens. Les êtres humains agissent donc dans ce monde en relation avec des agents autres-qu'humains qu'ils associent aux différents processus organisants. Tel qu'évoqué dans notre revue de littérature, Cooren (2018) et Trittin et Schoeneborn (2013) mettent ainsi l'accent sur la nécessité de prendre en compte la contribution d'agents aux ontologies variables, tels des textes, des routines, des procédures, des faits, des principes, des générations futures, des écosystèmes, etc., qui peuvent se mettre à s'exprimer à travers un processus RSE. Ainsi, la communication devient un « site disloqué dans lequel les composantes matérielles et immatérielles du monde se fusionnent » (Cooren, 2013, p. 26).

En utilisant cette lentille pour comprendre les interactions, nous constatons ainsi la dimension polyphonique de tout acte communicationnel (Bakhtine, 1981). Humphreys et Brown (2002) considèrent, en effet, que « Organizations are not discursively monolithic, but pluralistic and polyphonic, involving multiple dialogical practices that occur simultaneously and sequentially » (p. 422). Le terme « polyphonie » vient, en effet, du grec « polu » qui veut dire multiplicité et « phonia » qui veut dire voix ou sons. Ce terme issu de la terminologie musicale signifie la superposition de deux ou plusieurs mélodies indépendantes, vocales et/ou instrumentales, ayant un rapport harmonique ou non entre

elles. Le concept de polyphonie tel que conçu par Bakhtine (1981) conçoit ainsi qu'une multitude de voix indépendantes coexistent dans un discours, se juxtaposant et s'exprimant de manière harmonieuse ou discordante à l'image de la musique polyphonique. Ce concept souligne ainsi la diversité et l'hétérogénéité des voix que l'on peut retrouver dans un même discours, que ce soit dans le cadre de textes ou de conversations.

De ce fait, la diversité des voix qui sont articulées par les humains ou les autres-qu'humains ou invoquées dans les discours des entreprises ou de leurs parties prenantes, interagissent et s'articulent plus ou moins les unes avec les autres, ce qui a pour effet de produire et co-construire l'organisation. En nous appuyant sur les concepts présentés dans notre cadre théorique et sur l'idée principale que la RSE, en tant que démarche et réalité organisationnelle, prend forme à travers la communication et se négocie dans le cadre d'interactions entre différents types d'agents, humains ou autres-qu'humains, nous proposons donc d'analyser, d'un point de vue performatif et constitutif, la manière dont la RSE se construit et se transforme à travers les interactions régulières des acteurs qui sont censés l'incarner. Nous verrons ci-après quelles sont les questions que nous étudierons dans le cadre de ce mémoire.

### **3.3 Problématique et question de recherche**

Comme souligné dans le cadre de notre revue de littérature, les recherches sur la communication RSE selon une approche CCO mettent l'accent sur le caractère performatif de la communication et du discours RSE ainsi que sur le caractère participatif et collectif de la construction et de la mise en place de la RSE au sein des entreprises, à travers la contribution de plusieurs voix, parties et acteurs internes et externes, humains et autres qu'humains. Ainsi, dans le cadre de ce mémoire, nous proposons d'interroger, d'analyser

et d'évaluer, selon une approche communicationnelle CCO, les processus organisants qui se négocient et se constituent dans le cadre de l'élaboration, de la négociation continue et de l'amélioration de la RSE, ainsi que l'ensemble des éléments et des acteurs qui y contribuent. Pour ce faire, nous nous pencherons non seulement sur la participation et la contribution des agents humains composés à la fois par les parties prenantes internes et les parties prenantes externes, mais aussi sur celle des agents autres qu'humains, tout en prenant en compte le rôle performatif et « aspirationnel » de leurs voix mutuelles.

Ainsi, la vision constitutive de la communication que nous souhaitons mettre de l'avant dans le cadre de ce mémoire permettra de démontrer comment la RSE se produit et se constitue dans une dynamique étroite entre la communication interne et la communication externe, ce qui, à ce jour, mérite d'être plus étudié. Dès 2011, May déclarait déjà que « To date, the emphasis has been almost exclusively on the external communication of CSR. [...] Ideally, though, researchers would also begin to explore the integration between CSR communication that is externally and internally focused » (p. 102). Par ailleurs, le rôle des agents autres qu'humains mérite, selon Chaudhri (2016) et Trittin et Schoeneborn (2013), d'être également examiné en profondeur.

Nous avons constaté que même si ces recommandations datent, pour certaines d'entre elles, d'il y a plusieurs années, aucune étude empirique ne semble, à ce jour, s'être vraiment penchée, d'un point de vue CCO, sur la contribution des parties prenantes internes et externes aux processus organisants de la RSE. À cet effet, notre objectif, en tant que chercheuse, est de permettre, à travers cette étude, de mettre en lumière dans quelle mesure les parties prenantes internes et externes (humaines et autres-qu'humaines) d'une

organisation participent concrètement à la co-construction de la RSE tout au long du processus de sa mise en place et de son amélioration continue.

En mobilisant certaines notions clés des approches constitutives des organisations de l'école de Montréal, nous tenterons donc de répondre aux questions suivantes :

1. *Comment les interactions entre les parties prenantes (internes et externe) et l'organisation, auxquelles un certain nombre d'éléments et d'acteurs prennent part, contribuent-elles à la co-constitution de la RSE ?*
2. *Comment, en particulier, ces processus organisants influencent-ils la négociation, la mise en œuvre et l'amélioration de cette politique RSE ?*

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes focalisée sur deux organisations canadiennes reconnues pour leur engagement social et leurs pratiques en matière de RSE, à travers la conduite d'entrevues avec des responsables impliqués dans les processus communicationnels de la RSE. Ceci sera exposé dans la section suivante portant sur la méthodologie, dans la cadre de laquelle nous aborderons notre stratégie de collecte et d'analyse de données.

## Chapitre 4 Méthodologie

Dans ce chapitre, nous présenterons la démarche méthodologique que nous avons privilégiée pour la réalisation de ce mémoire. Nous exposerons, dans un premier temps, le contexte du terrain de recherche et le déroulement de la phase de collecte des données. Nous en profiterons pour mettre l'accent sur certaines difficultés que nous avons rencontrées pour accéder au terrain, des difficultés qui ont limité notre démarche initiale et nous ont malheureusement obligée à diminuer l'ampleur de la collecte. Dans un deuxième temps, nous donnerons une description de la manière dont nous avons analysé les données recueillies.

### 4.1 Contexte du terrain de recherche

Comme précisé auparavant, la présente recherche consiste à explorer et à comprendre la manière dont des initiatives RSE se construisent dans le cadre d'interactions impliquant des entreprises et leurs parties prenantes internes et externes, tout en tenant compte de la contribution d'agents humains et autres-qu'humains dans cette démarche. Ainsi, nous avons choisi d'examiner les activités de communication RSE de deux entreprises canadiennes, agissant dans deux secteurs différents. Ces entreprises incluent, dans leurs planifications stratégiques ainsi que dans leurs relations et rapports avec leurs parties prenantes, des enjeux sociaux, environnementaux et éthiques en lien avec les standards de la RSE.

Notre projet de mémoire, dans sa première formulation, visait à cibler deux entreprises canadiennes sélectionnées parmi les entreprises ayant reçu le prix du concours du meilleur rapport de développement durable, organisé en février 2019 par Finances Montréal. Il s'agit d'un concours annuel qui vise à promouvoir et récompenser l'excellence

en matière de reddition de compte en développement durable auprès des entreprises canadiennes, et de mettre en exergue les meilleures pratiques en matière d'investissement responsable.

Dès l'approbation de notre projet par le Comité d'éthique de la recherche en arts et humanités (CERAH) de l'Université de Montréal, nous avons entamé des prises de contact, d'abord à travers le réseau social LinkedIn, puis par courriel avec des responsables de la communication et des responsables de la RSE de ces deux entreprises, sollicitant leur participation à notre recherche. Ces tentatives de prise de contact se sont faites tout au long du mois de décembre 2019 et de janvier 2020, et se sont avérées longues et difficiles. N'ayant pas réussi à obtenir de réponses à nos messages, et ayant conscience qu'il s'agissait d'une période de l'année qui n'est pas propice à ce genre de demandes, nous avons envoyé des relances après le retour des vacances, qui se sont malheureusement soldées par des refus.

Ceci nous a poussé à orienter nos demandes vers quatre autres entreprises canadiennes jouissant d'une bonne réputation selon plusieurs sites web canadiens, et à chercher à obtenir les contacts de leurs responsables de la communication et de la RSE, à travers à la fois le réseau social LinkedIn et notre réseau de connaissances. Une fois les contacts identifiés, nous leur avons adressé des courriels exposant les objectifs de notre recherche, et les invitant à y prendre part. Deux entreprises ont répondu favorablement à notre requête. Leurs noms ne seront pas dévoilés dans la présente recherche, sous couvert de confidentialité. De ce fait, et dans le but de conserver l'anonymat des entreprises étudiées, nous leur avons attribué les lettres alphabétiques A et B.

## 4.2 Déroutement de la collecte de données

Dans notre projet de recherche initial, nous avons proposé de mener cinq entrevues par organisme, la première avec la personne responsable de la RSE, la deuxième avec la personne responsable de la communication, et trois entrevues avec des représentants des parties prenantes internes et externes mobilisées dans le processus RSE. L'objectif était, en effet, de comprendre comment ce processus se co-constituait à travers la communication entre les différentes parties, mais aussi et surtout de pouvoir comparer les manières dont l'organisation et ses parties prenantes rendaient compte, au fil des entrevues, des processus RSE.

Nous avons réussi à conduire trois entrevues durant le mois de février 2020. Ces entrevues se sont déroulées comme suit : la première a été conduite le 12 février avec la Vice-présidente Communications, RSE, et Affaires internationales de l'entreprise A; la deuxième a eu lieu le 20 février avec la Directrice de la RSE de l'entreprise A; quant à la troisième, elle a été menée le 28 février avec le Conseiller principal en communication et développement durable de l'entreprise B. Le choix des lieux des rencontres pour ces trois entrevues fut déterminé en concertation avec les personnes interviewées qui ont opté pour la tenue d'entretiens dans des salles de réunion dans l'enceinte de leurs départements.

Par la suite, nous avons fait face à la pandémie de la Covid-19 et à la déclaration de l'état d'urgence sanitaire et de confinement, ce qui a retardé l'obtention d'un rendez-vous pour notre quatrième entrevue avec la Directrice des communications et développement durable de l'entreprise B, une entrevue qui a finalement été conduite le 16 avril 2020 par téléphone. Arrivée à ce stade de notre recherche, et vu les contraintes de temps et la situation sanitaire en cours, nous n'avons pas pu avoir accès aux contacts de certains

représentants des parties prenantes internes et externes, et de ce fait, nous avons été dans l'incapacité de les identifier, ce qui nous a amené à nous limiter aux entrevues menées avec les responsables de la communication et de la RSE des deux entreprises ciblées par notre étude.

Après la tenue des entrevues, nous avons, par ailleurs, demandé aux personnes interviewées de mettre à notre disposition des documents illustrant la communication menée avec leurs parties prenantes, en période de crise sanitaire liée à la Covid-19, car de tels documents constituaient, selon nous, des exemples concrets de communication RSE entre l'entreprise et les différents acteurs avec lesquels elle interagit. À chaque fois, notre requête a cependant essuyé un refus catégorique, sous prétexte qu'il s'agissait de documents internes et confidentiels.

Conformément aux règles éthiques imposées par l'Université de Montréal, avant la conduite des entretiens, nous avons envoyé aux participants le formulaire d'information et de consentement, leur rappelant ainsi les objectifs de la recherche et leur présentant les conditions de participation et les mesures de confidentialité mises en place. Ce formulaire stipule que la chercheuse garantit l'anonymat des entreprises et des personnes prenant part à l'étude et la confidentialité, ce qui a été respecté dans le cadre de ce mémoire.

### **4.3 L'approche adoptée**

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons mobilisé une démarche qualitative, dans la mesure où cette étude vise avant tout à saisir la manière dont les responsables RSE de ces organisations font sens de leurs relations avec leurs parties prenantes. Yilmaz (2013) estime que la recherche qualitative est :

An emergent, inductive, interpretative and naturalistic approach to the study of people, cases, phenomena, social situations and processes in their natural settings in order to reveal in descriptive terms the meanings that people attach to their experiences of the world. (p. 312)

Cette approche nous a permis de disposer de données et d'en faire surgir le sens dans le but de répondre à notre question de recherche, en essayant de comprendre et analyser la communication entretenue par l'entreprise avec un certain nombre d'acteurs. Cette analyse s'est faite sur la base de récits construits par les personnes interviewées, des récits à travers lesquels elles évoquent des moments significatifs et importants pour elles, en relation avec la communication RSE. Toujours selon Yilmaz (2013), la recherche qualitative nous permet, en effet, d'explorer des phénomènes en nous basant sur le point de vue de personnes qui y sont impliquées (p. 312). Ainsi, une fois identifiés et décrits, ces phénomènes organisationnels peuvent être a priori mieux compris et cernés.

Notre approche s'est basée sur des entrevues semi-dirigées menées en profondeur. Ce type d'entretien, comme nous l'explique Poupart (2012), « vise à faire parler l'interviewé tout en évitant de préstructurer le champ d'investigation. On doit permettre à l'interviewé de traiter des thèmes de la recherche selon ses propres termes et catégories » (p. 63). Aussi, ces entrevues permettent, comme le souligne Tracy (2020), de « elucidate subjectively lived experiences and viewpoints from the respondent's perspective » (p. 156). Ainsi, ces entrevues nous ont permis d'approfondir certains aspects communicationnels très significatifs pour notre recherche et nous ont donné accès, à travers les expériences professionnelles telles que rapportées par nos interviewés, à la manière dont ces représentants organisationnels présentent la nature des interactions et les mesures

mises en place par leurs entreprises pour dialoguer avec leurs parties prenantes. Par ailleurs, nous avons pu également repérer la place accordée aux agents humains et autres-  
qu'humains tout au long du processus d'implémentation et de mise en place de la démarche et des actions RSE.

Notre grille d'entrevue, reproduite à l'Annexe 1, fut construite de façon à ce que nos interviewés nous livrent leurs expériences et leurs pratiques et que nous puissions leur demander, au besoin, d'approfondir certains aspects ou bien de revenir sur certains éléments. Cette grille fut structurée pour aborder les notions qui composent notre cadre conceptuel. Elle fut définie de sorte à inviter nos interlocuteurs à rendre compte, de la manière la plus précise possible, d'interactions engagées avec les parties prenantes et ce afin de déterminer le niveau d'engagement de ces dernières dans les prises de décision. En définitive, nos entrevues ont visé à dégager la dimension proprement dialogique des pratiques RSE des deux entreprises étudiées.

Suivant la recommandation de Tracy (2020) citant l'adage « Two is one and one is none » (p. 183), nous avons procédé à l'enregistrement des quatre entrevues sur deux dispositifs, un enregistreur vocal et un ordinateur portable, et ce afin d'éviter tout désagrément en cas de problème technique touchant l'un des dispositifs. Les quatre entrevues (en Annexe 2) ont été retranscrites par la suite dans leur intégralité, ce qui nous a permis, comme le souligne Tracy (2020), d'examiner attentivement et d'interpréter les propos des interviewés (p. 203). Ainsi, ces enregistrements nous ont donné la possibilité de revenir sur le matériau récolté et d'avoir une analyse plus précise et approfondie.

Lors de la transcription, nous avons procédé, en lien avec les considérations éthiques, au changement des noms des personnes interviewées et des personnes évoquées,

un changement que nous avons aussi apporté aux noms de certains événements et comités, et ce afin de garantir la confidentialité et l'anonymat des deux entreprises et de leurs représentants. Seuls la chercheuse et son directeur de recherche ont eu accès aux données brutes (physiques et numériques).

Voici la présentation des prénoms fictifs donnés aux personnes dont les propos sont cités dans notre analyse :

- Carole est Vice-présidente Communications, RSE, et Affaires internationales au sein de l'entreprise A.
- Isabelle est Directrice de la RSE au sein de l'entreprise A.
- Paul est Conseiller principal en communication et développement durable au sein de l'entreprise B.
- Emma est directrice des communications et développement durable au sein de l'entreprise B.

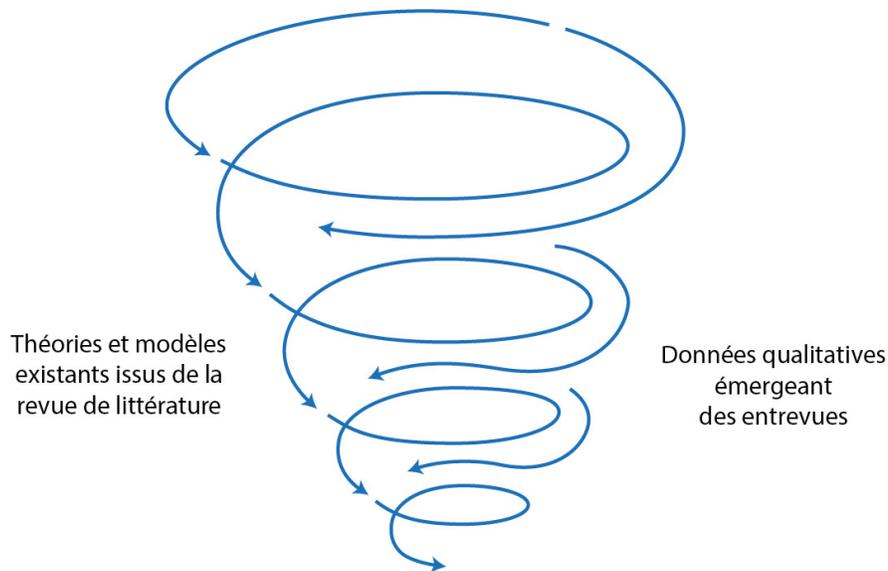
#### **4.4 Analyse des données**

Une fois la collecte des données et les transcriptions des entretiens terminées, nous avons d'abord imprimé les quatre documents contenant le verbatim des entrevues, puis nous avons effectué plusieurs lectures attentives avant d'en dégager le sens et d'effectuer un découpage thématique selon les éléments abordés par les participants. À cet effet, nous avons utilisé, tel que suggéré par Tracy (2020), des marqueurs de couleurs différentes afin de surligner et ainsi de distinguer les thèmes dégagés tout au long de nos textes. Tous les thèmes identifiés ont été inscrits au fur et à mesure de la lecture des textes sur les marges des pages et ont été annotés avec des descriptions explicatives informelles. Chaque thème

dégagé correspond à un mot ou un ensemble de mots résumant les propos tenus par les interviewés dans le verbatim. Cette phase d'immersion nous a permis de nous approprier les éléments phares du matériau et de disposer d'une vue d'ensemble de nos données.

Par la suite, nous avons établi des tableaux de thématisation (en Annexe 3) mobilisant les différentes thématiques identifiées en lien avec le cadre théorique. Ces thématiques ont été reliées et fusionnées aux thèmes identifiés à partir des données. Elles ont aussi été accompagnées d'une description permettant de fournir une représentation simplifiée des données brutes, ainsi que les numéros de ligne correspondant à nos thèmes et aux extraits du verbatim. Nous avons, par la suite, comparé les entrevues entre elles en cherchant des similitudes, des répétitions ou des différences, tout en essayant de garder une distance envers nos données pour ne pas nous laisser influencer dans notre analyse, laquelle a porté sur des extraits présentant une valeur précieuse pour notre recherche.

Dès lors, notre analyse fut conduite, tel que proposé par Tracy (2020), selon une approche phronétique itérative (du grec ancien *phronesis*, qui veut dire « prudence »). Il s'agit d'une approche qui nous permet, comme illustrée ci-dessous dans la Figure 1, d'alterner entre, d'un côté, les théories, la question de recherche et les modèles existants, et d'un autre côté, les données qualitatives émergentes (p. 209). Tracy considère, en effet, que « Iteration is a reflection process in which the researcher visits and revisits the data, connects empirical materials to emerging insights, and progressively refines his/ her focus and understandings » (p. 210). Ainsi, les situations de communication évoquées par nos interviewés ont été interrogées avec les concepts clés de la théorie de la CCO.



**Fig. 1** : L'approche phronétique itérative préconise des allers - retours entre d'un côté les données et d'un autre côté la théorie et les modèles existants

S'inscrivant dans une approche itérative, nous nous sommes posée, comme précisé par Srivastava et Hopwood (2009), les trois questions suivantes : 1/ Que nous disent les données ? (y compris les données théoriques) 2/ Qu'est-ce qu'on veut savoir ? 3/ Quel est la relation dialectique entre ce que les données disent et ce qu'on veut savoir ? (p. 78). Ainsi, d'un point de vue analytique, cette approche a favorisé - dans un aller-retour entre les théories et les données du terrain - l'émergence de plusieurs significations.

Nous verrons tout au long du prochain chapitre consacré à l'analyse des matériaux récoltés ce que nous avons retenu et déduit des récits des personnes interviewées, en mobilisant le cadre théorique présenté au chapitre 3.

## Chapitre 5 Analyse des données

Dans ce chapitre consacré à l'analyse des données, nous dévoilerons les pratiques qui émergent des entrevues conduites auprès des deux entreprises canadiennes ciblées par notre recherche. Notre objectif est d'explorer nos quatre entrevues et d'illustrer, à travers les récits des personnes interviewées, l'approche utilisée par ces entreprises dans leur communication autour de la RSE, tout en essayant de démontrer, à travers certains exemples, comment cette communication est constitutive des processus et stratégies RSE mis en place par ces organisations.

Tel que souligné dans le chapitre consacré à la méthodologie, nous nous sommes inscrite dans une approche phronétique itérative, laquelle préconise des allers-retours, tout au long du processus de catégorisation, entre, d'un côté, le matériau brut des données et, de l'autre, le cadre théorique et les modèles existants. Nous avons ainsi pu définir, suite à une lecture approfondie de nos entrevues, un certain nombre de catégories que nous avons rattachées, par la suite, à quatre concepts définis à partir de notre cadre théorique et des modèles existants évoqués dans notre revue de littérature. Il s'agit des concepts suivants : « Processus bidirectionnel », « agents autres-qu'humains », « implication des parties prenantes » et « partage d'information ». Ces catégories ont contribué à la compréhension des phénomènes décrits par nos interviewés, une fois mises en relation avec les catégories issues de nos données du terrain.

Nous exposons individuellement, dans ce chapitre, chacune de ces catégories en analysant un certain nombre d'éléments qui nous permettront, par la suite, de répondre à notre question de recherche, soit la question à savoir comment les interactions entre les

parties prenantes et l'organisation contribuent à la co-constitution de la RSE, et comment ces processus influencent sa négociation, sa mise en œuvre et son amélioration.

### **5.1 Processus bidirectionnel**

À travers les réponses fournies par nos interviewés, nous avons constaté que les entreprises A et B s'inscrivent, dans le cadre de leur communication RSE, dans une approche plutôt dialogique dans la mesure où elles semblent initier régulièrement des échanges avec plusieurs acteurs concernés directement ou indirectement par leurs décisions et leurs actions. Nous présentons ci-après, à travers quelques extraits tirés des entrevues, quelques pratiques communicationnelles auxquelles les entreprises disent recourir dans le cadre de leurs activités portant sur la responsabilité sociale. Ces pratiques illustrent, selon nous, cette dynamique dialogique.

#### Extrait 1 : Entrevue avec Isabelle (*Lignes 125-132 et lignes 138-150*)

Donc, on fait un- des événements, une des activités qu'on fait, on appelle ça une analyse de pertinence donc on communique avec nos parties prenantes [...] pour bien comprendre quelles sont leurs priorités et le degré d'importance par rapport à un menu d'aspects qu'on leur propose qui sont environnementaux, sociaux, et de gouvernance, et là, à partir de ça, ça- ça fait un portrait de ce sur quoi l'entreprise devrait se concentrer dans ses stratégies d'affaires.

[...]

C'est un exercice qu'on fait aux deux ans, donc on commence par envoyer un questionnaire à mille et quelques personnes. On a un taux de réponses d'à peu près 20% je dirais 20, 30%. Donc à partir de là, on demande aussi dans les 20, 30% de ceux qui ont répondu ceux qui voudraient participer à un Focus group. Donc c'est un exercice qui se fait en deux temps, d'abord

un sondage avec toutes ses questions et puis les Focus groups [...] pour aller plus en profondeur sur certaines questions, pour préciser certains points et pour voir aussi les axes de communication par rapport à la RSE [...] donc c'est comme ça qu'on- qu'on déploie en fait, qu'on améliore notre communication par rapport à la RSE.

Isabelle nous décrit, par la suite, le déroulement du groupe de discussion tel que présenté dans l'extrait suivant :

Extrait 2 : Entrevue avec Isabelle (*Lignes 196-207*)

C'est habituellement un format d'une demi-journée, bien encadrée, là on a des- un agenda à suivre avec des questions, avec des fois des sous-ateliers. Donc, on a des fois des groupes de 15, 20 personnes, on va les regrouper en plus petits groupes pour qu'ils puissent nous alimenter sur certains sujets donc plus en profondeur. On prend les bons coups, on est là pour s'améliorer, donc évidemment on accueille la critique, puis on fait un feedback à ces gens-là suite à l'activité. Donc, on leur- on leur fait une première présentation des résultats de l'analyse de pertinence, puis après ça, on leur demande leurs commentaires par rapport à ça. Il y a- Ensuite on va plus en profondeur sur les items qui ont été identifiés comme étant prioritaires. On a un volet aussi au niveau de la communication, donc de quelle façon ils aimeraient recevoir ou entendre parler de nos initiatives en matière de RSE, et on les laisse sur une promesse qu'on va leur revenir sur l'ensemble de l'exercice qu'on a fait.

Dans l'extrait 1, on constate que l'entreprise A semble entretenir des échanges avec ses parties prenantes, en particulier à travers la conduite d'une activité d'analyse de pertinence qui vise principalement à prioriser les enjeux liés à la responsabilité sociale et à

identifier les domaines d'action les plus pertinents. Isabelle nous précise l'objectif visé derrière la conduite de cette analyse : « *on communique avec nos parties prenantes [...] pour bien comprendre quelles sont leurs priorités et le degré d'importance par rapport à un menu d'aspects qu'on leur propose* ». À travers ces échanges et en se disant à l'écoute des attentes de ses parties prenantes, l'entreprise apparaît donc s'engager dans un processus collaboratif avec ses interlocuteurs et aspire, comme nous l'explique notre participante, à répondre utilement à leurs besoins en les intégrant dans ses planifications : « *à partir de ça, ça- ça fait un portrait de ce sur quoi l'entreprise devrait se concentrer dans ses stratégies d'affaires* ». Les stratégies de l'entreprise en matière de RSE s'actualisent et évoluent, ainsi, par et dans des interactions, des interactions dans le cadre desquelles plusieurs voix peuvent se faire entendre et contribuer à ce processus organisationnel.

Les résultats de cette analyse de pertinence apparaissent donc comme le fruit d'un processus d'échanges, mené sur plusieurs étapes, tout au long duquel l'entreprise se dit à l'écoute des feedbacks et des commentaires des parties prenantes. Ce processus débute d'abord, tel que l'explique notre participante dans l'extrait 1, par une forme de communication bidirectionnelle pauvre entre l'entreprise et ses interlocuteurs à travers l'envoi d'un questionnaire, puis la réception des réponses. Comme elle le précise, « *Donc on commence par envoyer un questionnaire à mille et plus personnes. On a un taux de réponses d'à peu près 20% je dirais 20, 30%* ». La deuxième étape consiste, par ailleurs, à inviter les participants à prendre part à des groupes de discussion menés par l'entreprise (« *On demande aussi dans les 20, 30% de ceux qui ont répondu, ceux qui voudraient participer à un Focus Group* »). Les groupes de discussion constituent ainsi une plateforme d'échanges qui permet à l'entreprise de mener des discussions avec les acteurs y prenant

part, en s'engageant avec eux dans un processus réflexif dans le but d' « *aller plus en profondeur sur certaines questions, pour préciser certains points* ».

Dans l'extrait 2, Isabelle nous explique que ces groupes de discussion se déroulent sous forme de sous-ateliers à travers lesquels l'entreprise échange avec ses parties prenantes comme suit : « *On leur fait une première présentation des résultats de l'analyse de pertinence, puis après ça on leur demande leurs commentaires [...] ensuite on va plus en profondeur sur les items qui ont été identifiés comme étant prioritaires* ». Autrement dit, on sent ici une volonté affichée de donner la chance aux parties prenantes elles-mêmes de commenter les résultats de leur propre consultation, ce qui relève, là aussi, d'une approche assez dialogique. Selon elle, ce dialogue vise ainsi à coproduire les priorités de l'entreprise en partant des résultats de l'analyse de pertinence et en les révisant suite aux feedbacks et aux commentaires recueillis de la part des participants.

On note que l'entreprise, tout en cherchant à conjuguer ses intérêts à ceux de ses parties prenantes, semble conserver néanmoins un certain contrôle sur ce qu'elle considère comme prioritaire. Elle fait donc valoir son autorité en tant qu'instance décisionnelle car c'est elle qui, en bout de course, choisit et détermine les résultats à présenter aux parties prenantes et à mobiliser dans le cadre de cet exercice. À l'issue de cet événement, l'entreprise communique avec ses parties prenantes « *On les laisse sur une promesse qu'on va leur revenir sur l'ensemble de l'exercice qu'on a fait* », en vue de les tenir informées des décisions adoptées et des changements entrepris suite à cette analyse.

Carole évoque, de son côté, une autre pratique communicationnelle, qui consiste à mener des sondages, à travers lesquels l'entreprise s'engage dans un dialogue constructif avec ses parties prenantes.

Extrait 4 : Entrevue avec Carole (*Lignes 224-234*)

Ça nous arrive très très souvent en fait, systématiquement on fait toujours des sondages par exemple quand on a fait des gros évènements comme comme la journée « Bénévolat », je reviens à cet exemple-là, on fait un sondage par la suite, qu'est-ce que vous avez aimé ? Qu'est-ce que vous n'avez pas aimé ? Qu'est-ce que vous aimeriez voir dans le futur ? Dans les futures éditions ? Donc on est en constante recherche de rétroaction avec ces- Mmm, ces parties prenantes-là, ça c'est important. Alors. En ce moment, un autre exemple, c'est- on est en train de réviser notre politique de dons et commandites, justement, on veut faire une petite mise à jour, et puis on va faire des groupes de discussion avec, entre autres, les employés, à la fois de la direction et- et des employés dans le sens large et puis on- on va aller sonder pour voir, tester nos hypothèses, puis aller chercher leurs opinions.

Comme on le constate, notre participante considère qu'il est primordial pour l'entreprise de chercher à connaître les réactions de ses parties prenantes à l'issue des grands évènements RSE (*« on fait toujours des sondages par exemple quand on a fait des gros évènements. [...] On fait un sondage par la suite, qu'est-ce que vous avez aimé ? Qu'est-ce que vous n'avez pas aimé ? Qu'est-ce que vous aimeriez voir dans le futur ? Dans les futures éditions ? On est en constante recherche de rétroaction avec ces parties prenantes-là, ça c'est important »*). À travers les exemples de questions que nous fournit Carole, on constate que ces interactions visent à connaître les appréciations, les intérêts et les attentes futures des parties prenantes. Ainsi, en instaurant cet échange, et en se présentant comme à l'écoute des rétroactions émanant de ses interlocuteurs, l'entreprise est a priori en mesure d'évaluer la qualité des évènements qu'elle organise, une évaluation

qui n'est pas seulement le fait de l'entreprise, mais aussi est surtout des parties prenantes à qui ils sont a priori destinés.

Également, dans cet extrait, notre participante nous donne l'exemple du processus de révision de la politique de dons et commandites, un processus durant lequel l'entreprise mène, là aussi, une discussion avec ses parties prenantes internes (*« on veut faire une petite mise à jour, et puis on va faire des groupes de discussion avec, entre autres, les employés, à la fois de la direction et, et des employés dans le sens large et puis on, on va aller sonder pour voir, tester nos hypothèses, puis aller chercher leurs opinions »*). Les opinions exprimées par les parties prenantes internes ne viennent donc pas que de la direction (d'en haut), mais également des employés (d'en bas). En s'inscrivant dans cette approche de « bas en haut », l'entreprise semble ainsi accorder une place importante à la collaboration avec les employés de tout niveau organisationnel, des employés dont les points de vue apparaissent comme pris en compte dans les processus décisionnels.

Dans l'extrait suivant, Paul évoque une consultation menée par son entreprise en 2017, en vue de s'assurer de la bonne marche de ses actions en développement durable.

#### Extrait 4 : Entrevue avec Paul (*Lignes 733-740*)

En 2017, nous avons consulté 1700 personnes pour nous assurer que nos actions en matière de développement durable représentaient bien les préoccupations d'aujourd'hui : 1005 employés, 500 clients, 157 directeurs généraux et directeurs de départements, 15 représentants du milieu des affaires, 11 organismes de la société civile, 4 représentants d'autorités publiques, 4 membres de notre conseil d'administration et 4 membres de notre haute direction. Nous prévoyons refaire l'exercice bientôt pour garder le cap.

Selon Paul, dans le cadre de cette consultation, l'entreprise interagit avec différentes parties prenantes internes et externes dans le but de « *nous assurer que nos actions en matière de développement durable représentaient bien leurs préoccupations d'aujourd'hui* ». Ces propos montrent ainsi que, là aussi, l'entreprise semble s'engager auprès de ses interlocuteurs en s'inscrivant dans une approche interactionnelle axée sur l'écoute et l'échange. À travers cette consultation, l'entreprise cherche à comprendre ce que les parties prenantes attendent d'elle. Ces attentes constituent donc un apport concret à la démarche de développement durable de l'entreprise. Cet extrait nous révèle aussi la prise en compte d'une pluralité de voix, chaque acteur participant à cette consultation ayant a priori une voix différente de celle des autres, une voix qui reflète des attentes et des préoccupations émergent de son expérience et de ses perceptions. Dans le cadre de cette consultation, l'entreprise va donc être à l'écoute de voix qui se confirment les unes les autres ou se contredisent, et à partir desquelles elle va déterminer les grandes préoccupations de ses interlocuteurs.

Paul nous présente, ci-après, un autre exemple illustrant un processus dialogique dans le cadre duquel les membres du comité jeunesse de l'entreprise prennent part au processus décisionnel autour de la RSE. Ces membres peuvent ainsi verbaliser leurs opinions et leurs propositions et amènent éventuellement le conseil d'administration à les prendre en compte dans le cadre des stratégies RSE.

Extrait 5 : Entrevue avec Paul (*Lignes 313-320 et lignes 753-758*)

Mmm, il y a aussi à côté, en même temps que le conseil d'administration, le comité jeunesse où, en fait, c'est des jeunes de moins de trente ans, je crois, moins de trente-cinq ans, je ne sais plus, auxquels on propose, en fait, nos projets, et puis c'est pas qu'en faisant la RSE, mais ils ont exprimé le-

l'envie d'avoir beaucoup de sujets autour de la RSE, puis de plus en plus, en fait, on leur propose des sujets comme ça, mais ça, c'est des sujets beaucoup moins terrain ou en tout cas qui vont être développés après. Mais eux, en tant que membres, parce qu'il faut qu'ils soient membres, ont leur mot à dire, et puis orientent aussi les discussions.

[...]

Notre vice-présidence avait également eu l'opportunité de présenter (au nom du Comité d'orientation ESG) deux dossiers aux membres du Comité jeunesse qui ont permis de bonifier les positionnements ESG dans les domaines du cannabis et du tabac. Les commentaires du comité jeunesse ont d'ailleurs été intégrés dans les sommaires exécutifs présentés aux instances décisionnelles. Par la suite, certains commentaires retenus ont été intégrés dans la mise en œuvre de ces positionnements d'entreprise.

L'exemple fourni par notre participant illustre le type d'interactions qui s'établit, selon lui, entre, d'un côté, le comité jeunesse et de l'autre, l'équipe RSE et la direction. Il montre aussi que l'entreprise semble s'engager dans un dialogue direct et réflexif avec ses parties prenantes à travers l'écoute de leurs suggestions et la prise en compte de leurs avis dans la mise en œuvre des politiques RSE : « *Le comité jeunesse où, en fait, c'est des jeunes [...] auxquels on propose, en fait, les projets [...] ont leur mot à dire, et puis orientent aussi les discussions* ». Les suggestions émanant de ces parties prenantes contribuent ainsi à alimenter et à améliorer, comme nous l'explique Paul, les stratégies et les positionnements RSE de l'entreprise : « *Les commentaires du comité jeunesse ont d'ailleurs été intégrés dans les sommaires exécutifs présentés aux instances décisionnelles. [...] Par la suite, certains commentaires retenus ont été intégrés dans la mise en œuvre de ces positionnements d'entreprise* ». Les différents interlocuteurs ont pu ainsi confronter et

négozier leurs points de vue, tout en essayant de comprendre les positions des uns et des autres avant de parvenir à une approche commune. À travers cet exemple, on constate également qu'en instaurant et en cultivant cet échange avec les membres du comité jeunesse, l'entreprise contribue à les mobiliser pour bénéficier de leur savoir-faire, ce qui pourra a priori lui permettre de produire des stratégies et des positionnements RSE plus collectifs et cohérents.

Dans l'extrait suivant, Emma, de son côté, évoque une consultation menée annuellement par son entreprise auprès de ses publics, afin de déterminer leurs priorités d'engagement en développement durable.

Extrait 6 : Entrevue avec Emma (*Lignes 123-124 et lignes 134-139*)

On tient annuellement une consultation de nos clients donc sur les priorités d'engagement.

[...]

Donc, on retrouve l'aspect démocratique de l'entreprise, c'est vraiment- et la participation, le côté participatif vraiment de nos clients qui décident de ce qu'on doit remettre puis quelles sont les priorités du milieu aussi qu'on s'entend tous là-dessus, c'est pas l'entreprise de façon arbitraire ou la direction de l'entreprise qui va de façon arbitraire décider de où on va mettre tel- tel montant, c'est vraiment après une consultation plus large puis, puis toujours les administrateurs qui sont là évidemment pour- pour suivre tout ça.

Selon Emma, cet échange régulier que l'entreprise mène avec ses clients a pour objectif principal de « *connaître les priorités d'engagement* » de cette partie prenante. En adoptant cette approche collaborative qui reflète, selon notre participante, « *l'aspect démocratique* » de l'entreprise, cette dernière déclare engager ses clients dans un processus

participatif en leur permettant de faire entendre leurs intérêts et leurs voix, lesquels seront pris en compte pour établir les décisions se rapportant aux priorités d'engagement de l'entreprise en RSE. Ainsi, en communiquant, les deux parties contribueront à une action collective en vue d'atteindre un objectif commun, où chacun pourra peut-être y trouver son compte.

Emma nous présente ci-après un autre exemple qui illustre l'aspect dynamique de la RSE et sa mise en acte par plusieurs individus en interaction.

Extrait 7 : Tiré de notre entrevue avec Emma (*Lignes 145-152 et lignes 358-363*)

mais on a tenu une consultation trois semaines sur « Bienvenue », donc qui est la plateforme euh sur laquelle les clients peuvent accéder à leurs comptes, etc. là par co- par- en se connectant à Bienvenue, les clients avaient le bandeau de consultation des clients, on invitait nos clients à répondre à ce- à ce sondage-là, puis c'était sur une durée de trois semaines, puis on a eu- on a eu presque 400, 470 si je ne me trompe pas répondants en l'espace de trois semaines, ce qui donne une participation quand même là oh. Donc ça, ça va nous permettre de tirer des conclusions, de voir où est le besoin vraiment au niveau de- de nos clients.

[...]

L'outil numéro un d'interaction entre guillemets c'est- c'est vraiment notre- notre consultation des clients parce que on revient aux clients, en fait en Assemblée générale annuelle on- on leur expose les résultats de- de cette consultation-là qui est une consultation qu'on tient annuellement, c'est une interaction dans le sens où eux répondent, mais on leur revient aussi, euh avec le constat, puis avec l'assurance qu'on les a écoutés, puis qu'on va- qu'on va suivre ces directives-là.

Cet extrait montre que l'entreprise adopte une approche interactive et participative pour définir ses priorités, à travers la conduite d'une consultation annuelle auprès de ses parties prenantes externes, via une plateforme d'échange en ligne (« *on a tenu une consultation trois semaines sur « bienvenue ». [...] on invitait nos clients à répondre à ce-à ce sondage-là* »). Cet espace de dialogue permet ainsi a priori à une multitude de voix de verbaliser leurs attentes et de se faire entendre, contribuant ainsi à façonner les démarches RSE entreprises par l'organisation.

En effet, à l'issue de cette consultation, l'entreprise détermine, selon Emma, une série de priorités en se basant principalement sur les besoins et les intérêts exprimés par ses interlocuteurs (« *ça va nous permettre de tirer des conclusions, de voir où est le besoin vraiment au niveau de, de nos clients* »). À travers cette communication bidirectionnelle, l'entreprise est ainsi a priori en mesure de bâtir, avec ses clients, des relations a priori mutuellement profitables en recherchant un terrain d'entente satisfaisant pour les deux parties, lors de la définition des priorités finales.

Notre participante considère d'ailleurs cette consultation comme « *l'outil numéro un d'interaction* » car après avoir reçu les réponses des participants et après avoir les avoir pris en compte, l'entreprise revient vers eux en Assemblée générale pour leur exposer les résultats finaux « *avec l'assurance qu'on les a écoutés, puis qu'on va- qu'on va suivre ces directives-là* ». Là aussi, on note, comme dans le cas de Carole qu'un travail est fait pour s'assurer que la sélection de ce qui compte ne reflète pas uniquement les choix de l'entreprise, mais résulte aussi d'une évaluation finale en concertation avec l'autre partie prenante. A priori, ceci témoigne de la place qu'accorde l'entreprise à la collaboration avec

ses clients, dont les propositions apparaissent comme vraiment prises en compte dans les processus de co-construction de la responsabilité sociale.

L'ensemble des extraits analysés ci-dessus nous montrent ainsi que les entreprises A et B s'inscrivent dans le cadre d'une constitution plutôt dialogique/bidirectionnelle de la responsabilité sociale, créant des espaces d'interaction et d'échange qui permettent aux parties prenantes de faire entendre leurs voix. À travers ces échanges, elles peuvent, dans un premier temps, exprimer leurs points de vue, leurs intérêts et leurs attentes, mais aussi s'assurer, dans un premier temps, que ces points de vue, intérêts et attentes ont bien été pris en compte et compris par l'organisation. A priori, cet échange garantit aux entreprises une meilleure compréhension et prise en compte des préoccupations de ces acteurs, ce qui permet à ces organisations d'y aligner leurs démarches, leurs actions et leurs politiques RSE.

Ces dialogues permettent également à ces deux entreprises de mobiliser des ressources et des compétences internes et externes, ce qui leur permet de poser et de produire d'une manière informée, des actions concrètes en matière de responsabilité sociale.

## **5.2 Agents autres-qu'humains**

Plusieurs figures et éléments qui contribuent à la construction et à la négociation de la RSE ont été évoquées par nos participants tout au long des entretiens. Il s'agit à la fois des documents RSE produits et mis en forme par les entreprises (rapports, politiques, infolettres, bulletins, etc.), dans le but d'organiser et d'encadrer leur travail en matière de responsabilité sociale ou de rendre compte de leurs réalisations et leurs démarches RSE en vigueur, ainsi que des outils de communication qui permettent aux entreprises de mener

des conversations, des discussions et des négociations avec leurs parties prenantes autour la RSE.

### 5.2.1 Documents RSE

Isabelle et Carole nous révèlent que leur entreprise produit un rapport RSE qui fait partie du rapport d'activités (Lignes 53-68 dans l'entrevue avec Isabelle, et lignes 65-68 dans l'entrevue avec Carole), ainsi qu'un certain nombre de textes normatifs qui « *finissent par se rattacher à la stratégie RSE* », selon Isabelle, comme la politique du code d'éthique, la politique de dons et commandites et la politique environnementale (Lignes 68-72). Carole évoque aussi les politiques d'investissement responsable, et considère qu'il s'agit de « *cadres* » qui « *guident le travail* » de l'entreprise. (Lignes 72-77), ce qui illustre bien leur agentivité.

Paul et Emma, eux, nous révèlent, de leur côté, que leur entreprise produit une politique de développement durable qui est mise à jour régulièrement (Lignes 78-82 dans l'entrevue avec Paul). Dans l'extrait suivant, Paul nous fournit plus de détails sur cette politique.

#### Extrait 8 : Entrevue avec Paul (*Lignes 82-85*)

C'est vraiment, en fait, un document très transversal puis avant, il était assez précis, c'est-à-dire qu'il allait jusqu'à parler de secteurs en particulier, et puis là, il a été revu de façon à ce que ce soit beaucoup plus large pour donner juste des grandes orientations et puis après c'est à chaque secteur d'affaires de- d'appliquer en fait en fonction de ses grandes orientations pour leur domaine.

On constate ici que ce document a été révisé de telle sorte à « *fournir les grandes orientations* » de l'entreprise en matière de responsabilité sociale. Contrairement à

l'ancienne version qui abordait avec précision l'ensemble des secteurs, cette nouvelle version communique aux différents secteurs d'affaires les grandes lignes de la politique RSE tout en leur laissant le soin de les appliquer selon leurs domaines d'action. Ce texte aux effets structurants constitue ainsi un document de base et un cadre de référence que chaque entité peut a priori adapter à ses propres réalités. Il peut, de ce fait, être actualisé et révisé afin d'incarner la vision de chaque département en matière de responsabilité sociale, ce qui leur permet d'agir en accord et en cohérence avec leurs objectifs respectifs. On retrouve donc ici une certaine dynamique texte/conversation dans la mesure où le texte officiel de l'entreprise au sujet de la RSE est pensé comme nourrissant des conversations locales qui vont l'actualiser et l'adapter aux réalités de chaque unité.

Emma nous précise également, dans l'extrait ci-dessous, que les succursales de l'entreprise peuvent réviser la politique de développement durable selon leurs spécificités.

Extrait 9 : Entretien avec Emma (*Lignes 55-61*)

Comme documents, on va retrouver toujours la politique, c'est le point de départ en encadrement, la politique du développement durable, euh, on parle de la politique de l'entreprise, mais les succursales sont libres de- de faire une politique en partant de- toujours en partant de ce document-là, d'ajouter des spécificités propres à chaque succursale. Ça, ça se travaille évidemment avec les administrateurs. Mmm, comme document on peut avoir aussi un document de mise en œuvre qui- qui découle de la politique, donc, mise en œuvre du plan d'action.

Cet extrait illustre bien comment la politique de développement durable de l'entreprise, en servant de document de référence, expose aux administrateurs les différents cadres et lignes directrices à adopter, tout en leur permettant de constituer leurs propres orientations et démarches RSE et d'élaborer un document de mise en œuvre du plan

d'action RSE répondant à leurs intérêts. Ceci démontre que les succursales de l'entreprise disposent d'une certaine autonomie dans la manière de développer et déployer leurs propres stratégies RSE, en ayant le pouvoir de les adapter aux spécificités du contexte local.

Ces extraits nous permettent ainsi d'identifier le rôle des documents mobilisés dans le processus organisationnel de la responsabilité sociale. À travers leur participation à la dynamique communicationnelle, ils contribuent à mettre en acte et à raconter la RSE. Nous avons, d'un côté, les rapports qui exposent et racontent le bilan RSE de l'entreprise en termes d'actions, de réalisations et d'engagements auprès de la société et des communautés, et de l'autre, les politiques RSE, qui communiquent à l'entreprise les codes de conduite et les normes à suivre. Ces deux types de document ont donc leur agentivité respective : les documents qui communiquent à l'entreprise les codes de conduite et les normes à suivre ont pour mission de structurer les actions de l'entreprise et de ses unités afin qu'elles puissent a priori agir selon une manière responsable au niveau social et environnemental. Quant aux documents qui font le bilan de ces actions, ils ont pour fonction de rendre des comptes pour permettre à l'entreprise et à ses parties prenantes de statuer sur les succès ou échecs que rencontre l'entreprise dans sa politique RSE.

On note donc que dans la dynamique texte/conversation, un type de texte—les codes de conduite et les normes—agirait comme une sorte de force motrice chargée d'initier des actions RSE, alors qu'un autre—les rapports et bilans—vient sanctionner et du même coup clore certains épisodes préalablement initiés par ces codes et ces normes. Nous observons donc ici les effets structurants de ces textes qui initient et closent les actions de l'entreprise et de ses unités. Alors que l'approche texte/conversation de Taylor et Van Every (2000) ne mentionne pas, à notre connaissance, l'existence de différents types

de textes dans cette dynamique, cette distinction apparaît ici dans le cadre de nos entreprises.

### *5.2.2 Outils de communication RSE*

Le dialogue avec les parties prenantes et leur implication dans le processus organisationnel de la RSE supposent également le recours à une variété d'outils de communication, que nous exposons ci-dessous.

#### Extrait 10 : Entrevue avec Isabelle (*Lignes 335-341*)

on a un intranet, on a des newsletters, des infolettres, on a- c'est pour nos clientèles internes et externes, on a les- des écrans dans les ascenseurs, on a évidemment tout ce qui s'appelle courriel qui est très efficace, qui fonctionne bien, on a des rencontres formelles, des rencontres informelles, on organise des- des conférences ou des- on va les appeler conférences où on traite certains sujets de responsabilité sociale d'entreprise ou de- ou on a des séries de conférences où on intègre des volets de responsabilité sociale d'entreprise.

#### Extrait 11 : Entrevue avec Carole (*Lignes 248-250 et lignes 257-258*)

On a l'intranet, on a un média social qui s'appelle- on est sur Yammer. Donc, on a nos propres médias sociaux internes, on peut tenir des discussions, on peut faire un appel à des idées ou des suggestions.

[...]

On travaille avec Pims. C'est aussi un autre outil Microsoft qu'on va utiliser pour- plus dans les équipes plus restreintes, mais ça c'est facile parce qu'on peut échanger.

On constate, d'après ces deux extraits, que l'entreprise A interagit avec ses parties prenantes internes et externes à travers plusieurs plateformes ou médias : l'Intranet, les newsletters, les infolettres, le courriel, les rencontres formelles et informelles, les conférences, Yammer (média social) et Pims. Comme le souligne Carole, plusieurs de ces outils et moyens permettent à l'entreprise de « *tenir des discussions* » et « *échanger* » avec différents interlocuteurs ou encore de « *faire appel à des idées ou des suggestions* ». Ils permettent ainsi à l'entreprise de s'exposer aux voix des parties prenantes et, à travers elles, à leurs idées et leurs intérêts. Ces outils et moyens de communication contribuent à rendre possible des conversations et des échanges qui performant et co-constituent la responsabilité sociale.

Également, l'entreprise met à la disposition de ses employés en interne une boîte à suggestions, comme le soulignent les deux extraits ci-dessous :

Extrait 12 : Entrevue avec Isabelle (*Lignes 365-366*)

On a une boîte de suggestions RSE aussi. On va chercher l'input au niveau de l'innovation de nos employés pour avoir leurs points de vue par rapport à la RSE.

Extrait 13 : Entrevue avec Carole (*Lignes 451-457*)

On a une boîte à suggestion RSE pour les employés, des trucs comme ça, donc, on est toujours à l'affût des idées puis des- parce que la RSE, elle est forte si elle vient à la fois de la haute direction en termes de valeurs puis de valeurs d'entreprise puis de- de mandat ou de- d'intention, intention et de conviction, par exemple pour nous d'investir de façon responsable, mais c'est aussi fort quand il y a un push qui vient des employés puis des idées qui émanent de là puis qu'on peut, qu'on peut par la suite prendre au vol et, et peut-être réaliser.

Comme on le constate, Isabelle nous précise, dans l'extrait 12, que « *On va chercher l'input au niveau de l'innovation de nos employés pour avoir leurs points de vue* » à travers l'usage de la boîte à suggestion, une boîte qui constitue, selon Carole, un outil à travers lequel l'entreprise est en permanence « *à l'affût des idées* » émanant des employés. Ceci nous montre que l'entreprise semble être, là aussi, à l'écoute des voix de ses employés, dont les voix s'expriment à travers la boîte à suggestion, une sorte de dispositif de phonation qui permet ainsi de faire parler les employés. Ces voix, à travers les idées qu'elles mobilisent, contribuent donc a priori à renforcer la RSE et à se positionner dans le processus décisionnel y étant associé.

Paul et Emma nous présentent, de leur côté, un certain nombre de dispositifs mis en place par leur entreprise afin d'inciter les parties prenantes à coopérer et à partager leur savoir-faire et leurs connaissances en matière de RSE.

Extrait 14 : Entrevue avec Paul (*Lignes 387-391 et lignes 394-398*)

Donc cet espace où tout le monde partage les choses autour de la RSE, et puis notre stratégie, en fait, c'est vraiment de- d'amener le plus de monde possible vers ce Yammer, donc chaque fois qu'on va faire des communications sur le développement durable, en fait, on va mettre le lien de- vers ce Yammer pour qu'il y ait de plus en plus de monde.

[...]

On a aussi un autre outil qui s'appelle Teams [...] c'est un espace où on peut- où, en fait, les personnes en succursales nous demandent leurs avis sur des sujets « développement durable et communication », où nous, on peut donner des contenus sur la communication aussi. Une fois, on a partagé, par exemple, des bandes dessinées qui expliquaient les changements climatiques, expliquaient la carboneutralité enfin tout un tas de choses

comme ça. Donc, c'est aussi une chambre où on peut avoir un dialogue en fait avec les parties prenantes internes qui sont les communicateurs du réseau des succursales.

Extrait 15 : Entrevue avec Emma (*Lignes 365-369*)

On a des plateformes internes aussi pour les employés chez l'entreprise qui sont des beaux- des belles plateformes d'échange, donc où là on peut se- se partager nos bonnes pratiques, euh, nos sources d'informations, on a beaucoup- beaucoup de- c'est très riche là généralement, puis quand on- dépendamment des thématiques, ça peut.

Selon Emma, plusieurs « *belles plateformes d'échange* » contribuent à la dynamique communicationnelle entre l'entreprise B et ses interlocuteurs, lui permettant de partager ses bonnes pratiques et de « *générer beaucoup de- d'interactions [...] au sujet [...] du développement durable* », comme l'outil Yammer que Paul définit comme un « *espace où tout le monde partage les choses autour de la RSE* » et vers lequel l'entreprise essaye « *d'amener le plus de monde possible* », ou encore l'outil Teams qui constitue « *un espace* » de dialogue à travers lequel les personnes travaillant en succursales échangent avec l'équipe chargée de développement durable au niveau du siège, en communiquant leurs avis ou en partageant différents contenus. Paul estime qu'il s'agit d' « *une chambre où on peut avoir un dialogue en fait avec les parties prenantes internes qui sont les communicateurs du réseau des succursales* ». Yammer et Teams sont des applications qui semblent ainsi participer activement à la dynamique communicationnelle autour de la RSE, en permettant à l'entreprise et à ses parties prenantes d'échanger et d'être constamment informés de la question de la responsabilité sociale. Ces échanges contribuent ainsi a priori au renforcement et à l'amélioration des démarches RSE de l'entreprise et ainsi à leur constitution.

La RSE se construit donc par et dans un ensemble d'interactions où plusieurs acteurs humains et autres-qu'humains sont impliqués, à savoir les textes (politiques et normes), les dispositifs (outils et plateformes de communication), et bien entendu, les entreprises et leurs parties prenantes internes et externes. Le processus organisant la responsabilité sociale des entreprises est donc le fruit d'actions hétérogènes où plusieurs acteurs aux ontologies variables entrent en jeu et en interaction, permettant ainsi à la RSE d'exister et d'évoluer. Alors que les outils ont tendance à s'effacer au profit des acteurs humains qui les utilisent, leur performativité est loin d'être négligeable dans la mesure où ils rendent possible des interactions à distance, ce qui est évidemment essentiel dans un cadre organisationnel, en particulier lorsqu'il s'agit de communiquer avec les parties prenantes.

### **5.3 Implication des parties prenantes**

On constate, à travers les propos des personnes interviewées, que les entreprises ciblées par notre recherche assurent l'implication et la mobilisation de leurs parties prenantes dans la recherche de solutions communes, autour des processus et des projets de responsabilité sociale, tout en se laissant influencer par leurs propositions dans la construction des politiques et des démarches RSE et dans certains processus décisionnels. Nous présentons ci-après, à travers des extraits tirés des entrevues, quelques exemples qui nous permettent de comprendre la manière dont ces acteurs contribuent à la définition et à l'émergence de certaines actions RSE au sein des deux entreprises.

Extrait 16 : Entrevue avec Isabelle (*Lignes 159-164*)

On offre un menu de priorités à nos parties prenantes et de ce menu là les gens identifient pour eux ce qui est plus important ou moins important. Tout

est important effectivement là c'est ce qu'on constate, mais dans le plus important ce qui est encore plus important, puis on- ça nous permet d'avoir une matrice où on identifie les plus grandes préoccupations, donc- donc on s'y attarde de plus pour les régler ou pour les communiquer.

Selon Isabelle, l'entreprise A communique à ses parties prenantes internes et externes, dans le cadre de consultations, une liste de priorités, leur demandant d'identifier celles qui revêtent une grande importance pour eux. Cet exercice permet à l'entreprise de mieux comprendre les attentes de ces acteurs et de disposer de ce que Isabelle appelle « *une matrice* » à partir de laquelle « *les plus grandes préoccupations* » seront identifiées et prises en considération dans la mise en place ou la révision de ses plans et ses stratégies RSE. On note cependant que l'entreprise conserve un certain contrôle, car en se positionnant comme l'initiatrice de la liste de priorités, elle y mobilise certainement celles qui correspondent a priori le mieux à ce qu'elle considère comme ses propres intérêts.

Isabelle nous expose ci-après l'exemple d'une initiative RSE émanant de plusieurs parties prenantes externes, qui fut approuvée et mise en place par l'entreprise.

Extrait 17 : Entrevue avec Isabelle (*Lignes 421-422, lignes 424-429 et lignes 432-438*)

Une des initiatives qui était- en fait qui émane de nos propriétés. Ce sont d'avoir des ruches sur les toits de nos propriétés.

[...]

Lorsqu'on a constaté qu'il y avait plusieurs propriétés qui avaient eu cette idée-là, donc ce qu'on a décidé de faire, c'est de les regrouper, donc de faire une rencontre virtuelle avec tous ces gens-là, pour dire « Ben écoutez, vous êtes plusieurs à avoir eu cette idée-là, eh. Vous êtes plusieurs à passer avec

le même fournisseur, donc on vous propose de par exemple que les pots de miel aient une identité visuelle commune. »

[...]

Après ça, ça va être communiquons-le aussi de façon concertée. Donc plutôt que de dire chacun à son tour, moi j'ai une ruche, moi j'ai une ruche, moi j'ai une ruche, c'est- on a fait une grande communication, là, une quinzaine de propriétés de l'entreprise ont des ruches sur leurs toits. [...] On a fait une histoire autour de tout ça, Mmmm, et c'est quelque chose qu'on rapporte donc maintenant.

Cet extrait illustre un exemple d'initiative RSE locale, émanant de plusieurs parties prenantes externes, à laquelle l'entreprise semble avoir prêté une certaine attention. D'abord, l'entreprise est présentée comme ayant mené un dialogue avec les initiateurs du projet dans le cadre d'une rencontre virtuelle, en vue d'échanger avec eux autour des modalités de mise en place. Cet exemple démontre que l'organisation est donc a priori à l'écoute de propositions émanant des parties prenantes elles-mêmes et qu'elle soutient l'émergence et le développement de projets innovants menées par ces interlocuteurs dans les domaines liés à la RSE.

Comme on le voit, l'entreprise a, par la suite, communiqué largement au sujet de cette initiative afin de lui donner la visibilité nécessaire auprès de ses publics, ce qui permet indirectement à l'organisation d'apparaître comme une entreprise citoyenne, qui appuie les initiatives innovantes. On constate donc que l'entreprise s'inscrit, à travers ce processus dialogique, dans une approche qu'elle considère comme gagnant-gagnant, en sélectionnant et développant des projets qui correspondent le mieux à ses plans d'affaires, ce qui lui permet à la fois de répondre aux besoins locaux tout en restant cohérente avec ses visions. On note, par ailleurs, ici un effet d'appropriation relative de plusieurs initiatives locales

dans la mesure où ces initiatives deviennent, ce faisant, celles de l'organisation dans son entièreté.

Carole évoque, quant à elle, une étude menée tous les deux ans par l'entreprise, dans l'objectif de recueillir les préoccupations des parties prenantes internes et externes, ainsi que les sujets qu'elles considèrent comme prioritaires et que l'entreprise devrait adopter dans le cadre de ses actions.

Extrait 18 : entrevue avec Carole (*Lignes 436-438 et lignes 446-449*)

Ben, on est toujours très à l'affût. D'ailleurs, Isabelle vous en a peut-être parlé qu'on fait une- une- chaque aux deux ans, on- on fait justement une- une étude auprès des parties prenantes. Qu'est ce qui est important pour vous ? Qu'est ce qui l'est moins ?

[...]

On va demander aux parties prenantes principales internes et externes pour dire qu'est ce qui est important pour vous ? c'est quoi les sujets sur lesquels on devrait agir ? Donc ça c'est très important de faire ça parce que tout ce qu'on fait de ce côté-là, la pertinence est très importante.

Comme le souligne Carole, l'entreprise est, selon elle, « *toujours très à l'affût* », et donc a priori à l'écoute des préoccupations de ses parties prenantes internes et externes. Notre participante affirme ainsi que « *la pertinence est très importante* » pour l'entreprise, une pertinence qui peut être obtenue grâce à un engagement continu de l'entreprise auprès de ses principaux interlocuteurs, et leur implication dans les processus de prise de décision autour de la RSE. La pertinence RSE dépend ainsi des mises en relations et discussions à travers lesquelles, l'entreprise puise ses priorités dans les recommandations émanant de ses

parties prenantes, lesquelles contribuent à l'émergence et à la définition de nouvelles priorités.

Paul, quant à lui, souligne ci-après le rôle primordial que le comité jeunesse joue au sein de l'entreprise, à travers son implication dans la constitution de la responsabilité sociale et à travers elle l'organisation.

Extrait 19 : Entrevue avec Paul (*Lignes 314-322 et lignes 755-761*)

Les discussions avec les membres du comité jeunesse ont permis de teinter certains dossiers ou projets réalisés par notre vice-présidence : Politique de développement durable (DD), incluant une politique des succursales ; de définir la Cible 2024 de réduction des émissions de GES de l'entreprise qui comprend également la redéfinition du programme Défi papier, discutée avec les membres du comité jeunesse.

[...]

Notre vice-présidence avait également eu l'opportunité de présenter (au nom du Comité d'orientation ESG) deux dossiers aux membres du comité jeunesse qui ont permis de bonifier les positionnements ESG dans les domaines du cannabis et du tabac. Les commentaires du comité jeunesse ont d'ailleurs été intégrés dans les sommaires exécutifs présentés aux instances décisionnelles. Par la suite, certains commentaires retenus ont été intégrés dans la mise en œuvre de ces positionnements d'entreprise.

Selon Paul, l'implication du comité jeunesse dans les processus stratégiques de la responsabilité sociale contribue considérablement à l'amélioration des projets RSE développés par l'entreprise et a permis de « *teinter certains dossiers ou projets réalisés par la vice-présidence* ». On souligne, à travers les propos de Paul, qu'il semble y avoir une prise en compte des recommandations émanant de cette partie prenante, lesquelles contribuent à nourrir la construction des objectifs et des priorités stratégiques de la

responsabilité sociale : « *Les commentaires du comité jeunesse ont d'ailleurs été intégrés dans les sommaires exécutifs présentés aux instances décisionnelles. Par la suite, certains commentaires retenus ont été intégrés dans la mise en œuvre de ces positionnements d'entreprise* ». À travers cet exemple, on constate que l'entreprise et le comité jeunesse semblent se nourrir réciproquement dans le cadre d'une communication interactive au cours de laquelle l'entreprise accepte d'ajuster ses stratégies et de les adapter aux revendications et propositions de ses interlocuteurs.

Cette importance de donner la parole aux parties prenantes en vue de parvenir à des solutions et des actions mutuellement acceptables pour les deux parties, est également soulignée par Emma dans l'extrait ci-après.

Extrait 20 : entrevue avec Emma (*Lignes 106-115*)

puisque vous vouliez des exemples, peut être des ateliers d'idéation pour faire réfléchir les gens, impliquer les personnes en fait dans le processus, euh Mmm pour- pour sonder le pouls aussi du milieu un petit peu, c'est jamais- ça va jamais dans un sens seulement là, c'est souvent une démarche en développement durable, c'est sûr qu'il faut- il faut se concerter, il faut prendre des idées de- de plusieurs parties prenantes hhh donc on le sait, puis mon rôle à moi, c'est vraiment d'articuler ces différentes- euh, moi je parlerais pas de départements mais j'ai vraiment plus une vision euh clients, administrateurs, employés, organismes, donc c'est tout- tout cet écosystème-là qui doit réfléchir ensemble puis qu'on peut consulter euh, on peut- on peut générer le plus d'idées possibles puis arriver à faire entrer ces idées-là dans des actions plus concrètes.

Cet extrait nous révèle l'existence d'une dimension polyphonique lors de l'implication des parties prenantes internes et externes (« *j'ai vraiment plus une vision euh clients, administrateurs, employés, organismes, donc c'est tout- tout cet écosystème-là qui*

*doit réfléchir ensemble puis qu'on peut consulter* »). Tout au long du processus de collecte des suggestions de la part de ces acteurs, dans le cadre « *des ateliers d'idéation* », les entreprises et leurs interlocuteurs apparaissent co-évoluer selon une approche dialogique visant à « faire réfléchir les gens » afin de parvenir à collecter les idées permettant à l'entreprise de définir des priorités. Ces idées, il faut le souligner, sont négociées et discutées par les deux parties (« *il faut- il faut se concerter, il faut prendre des idées de- de plusieurs parties prenantes hhh donc on le sait, puis mon rôle à moi, c'est vraiment d'articuler ces différentes- euh* »), en vue d'arriver à un consensus et d'adopter les idées qui seront intégrées dans la stratégie et le plan d'action RSE de l'entreprise et qui donneront par la suite place à « *des actions plus concrètes* ». On constate que l'entreprise puise dans les idées et les propositions émanant de ses parties prenantes, tout en privilégiant celles qui répondent le plus à ce qu'elle considère comme étant ses propres intérêts. Ceci montre que l'entreprise dispose quand même toujours d'un pouvoir décisionnel important en matière de mise en œuvre des actions et des démarches RSE.

Tout au long des processus d'élaboration ou de révision des stratégies et des plans d'actions RSE, les entreprises ciblées par notre recherche semblent donc adopter une approche d'implication des parties prenantes, dans le cadre d'un dialogue où les suggestions et les propositions entendues et recueillies sont continuellement mises à l'épreuve, négociées avec les différents interlocuteurs, puis révisées. Ceci contribue, selon les interviewés, à l'amélioration continue de la responsabilité sociale de leur entreprise. Cet engagement de l'entreprise envers ses parties prenantes l'inscrit donc dans une vision d'ouverture sur son environnement à la fois interne et externe. En s'engageant à écouter et à reconnaître les savoirs, les revendications et les sollicitations de ses parties prenantes et

à les mettre en cohérence avec ses propres intérêts, l'entreprise s'inscrit dans un processus continu d'ajustement mutuel qui lui permettra peut-être de créer de meilleures conditions d'efficacité et d'assurer la bonne marche de ses stratégies et démarches RSE.

#### **5.4 Partage d'information**

Le partage d'informations avec les parties prenantes de l'entreprise pourrait être conçu comme un modèle unidirectionnel de transmission d'information qui ne donne pas lieu nécessairement à une interaction entre l'émetteur et le récepteur. Cependant, nous présenterons ci-après des extraits qui nous laissent entrevoir ce modèle comme constitutif de l'organisation.

Extrait 21 : Entrevue avec Isabelle (*Lignes 181-184*)

Il y avait une grande préoccupation par rapport à notre gouvernance, comment est-ce qu'on fonctionnait. Donc on a eu à expliquer comment on fonctionne pour que les gens comprennent qu'on était, puis qu'on faisait bien les choses, puisqu'on s'alignait sur les meilleures pratiques.

Dans cet extrait, Isabelle évoque la manière dont l'entreprise a réagi face à une préoccupation au niveau de la gouvernance. L'approche suivie est axée sur la diffusion de messages à l'opinion publique afin de fournir des explications sur le fonctionnement de l'entreprise par rapport au volet de la RSE, et de véhiculer une image positive d' « *une entreprise responsable* » qui agit conformément aux normes et aux pratiques en vigueur. On constate ici qu'Isabelle table sur la performativité de cette campagne d'information, car ce discours est censé construire l'image et la réputation de l'entreprise et nourrir chez les parties prenantes internes le sentiment d'appartenance à une entreprise responsable et citoyenne.

Isabelle évoque, dans l'extrait ci-après, un autre exemple de communication unidirectionnelle visant à tenir les employés informés des événements RSE de l'entreprises.

Extrait 22 : Entrevue avec Isabelle (*Ligne 254-257*)

Donc là, les employés sont effectivement briefés. Pour les autres activités, ce sont des programmes qu'on offre aux employés donc l'information est disponible sur notre intranet. Dans l'esprit communicationnel, de temps en temps, on fait la promotion de ces activités-là

Isabelle souligne que les employés sont breffés sur l'activité RSE « Bénévolat » avant d'y prendre part. Elle souligne aussi que l'entreprise met toujours à la disposition des employés plusieurs informations sur l'Intranet avant la tenue des activités RSE. Généralement, ces informations visent à donner une vue globale sur l'évènement à venir et à permettre aux employés de s'y préparer, afin de garantir un meilleur engagement de leur part.

De son côté, Paul nous présente un évènement interne à travers lequel l'entreprise présente des informations aux participants pour les tenir au courant des stratégies RSE en vigueur.

Extrait 23 : Entrevue avec Paul (*Lignes 349-355*)

Je vais parler d'un évènement interne. Là, en fait, nous on va faire une ré-un évènement qui s'appelle la rencontre de la communauté de pratique, on appelle ça communauté de pratique ESG. Donc c'est une centaine de personnes qui ont- qui sont intéressées par la RSE et qu'on va essayer d'informer sur tout ce qu'on fait en ce moment au niveau de l'entreprise, pour qu'après, eux, dans les secteurs d'affaires, ils puissent avoir beaucoup plus connaissance sur notre stratégie.

Dans cet extrait, Paul nous expose un exemple de rencontre que l'équipe développement durable organise en interne avec la communauté de pratique ESG (ce sigle désigne les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance en lien avec la RSE). Cette rencontre vise principalement, comme le souligne Paul, à « *informer sur tout ce qu'on fait en ce moment au niveau de l'entreprise, pour qu'après, eux, dans les secteurs d'affaires, ils puissent avoir beaucoup plus connaissance sur notre stratégie* ». L'entreprise partage donc ses connaissances et ses bonnes pratiques avec les participants dans le but de les engager et les orienter dans le cadre de leur secteur d'affaires respectif vers une approche RSE. Ces connaissances sont censées nourrir chez les participants le sentiment d'appartenir à une entreprise en constante amélioration et de les engager vers un changement positif et un comportement responsable dans la mise en œuvre des stratégies RSE.

Ces extraits montrent ainsi que l'entreprise semble s'inscrire également dans une approche instrumentale qui limite la communication à une simple transmission d'informations, en vue d'informer et de sensibiliser les parties prenantes aux activités et aux démarches RSE mis en place par l'entreprise. On n'y constate pas une invitation concrète au dialogue, mais plutôt une relation unidirectionnelle où l'entreprise se contente seulement de partager les informations qu'elle souhaite divulguer. Toutefois, ces informations peuvent tout de même avoir un rôle performatif et engendrer une motivation chez les acteurs ciblés, en les incitant à l'engagement et en instaurant chez eux des pratiques sociales et environnementales.

On le voit donc ici, la vision « transmissive » de la communication n'est pas a priori antinomique à la vision constitutive de la communication organisationnelle (Cooren,

2018). Informer les parties prenantes, c'est, en effet, aussi tenter de s'assurer que celles-ci disposent d'éléments contribuant à constituer l'organisation telle que cette dernière désire l'être. Bien entendu, rien n'assure l'efficacité de ces messages, mais ces derniers visent tout de même à constituer l'entreprise d'une certaine manière, sans passer par un processus dialogique qui viserait, par exemple, à co-construire les éléments constitutifs d'une approche RSE.

## Chapitre 6 Discussion et conclusion

Dans le travail d'analyse abordé dans le chapitre précédent, nous avons essayé de dresser un portrait succinct des activités de communication de deux entreprises avec leurs parties prenantes internes et externes autour de la question de la responsabilité sociale. À travers l'approche de la communication constitutive des organisations et des concepts clés identifiés dans notre revue de littérature, nous avons, en particulier, tâché de saisir les processus communicationnels à travers lesquels l'organisation construit et tente d'améliorer ses politiques et démarches en matière de responsabilité sociale.

Dans le présent chapitre, nous allons tenter d'établir, dans un premier temps, un dialogue entre, d'un côté, les résultats de nos analyses de données et, de l'autre, les pratiques et recommandations évoquées dans notre revue de littérature. Par ailleurs, nous les mettrons en lien avec notre question de recherche qui porte sur la manière dont les processus communicationnels contribuent à la co-constitution de la RSE et influencent sa négociation, sa mise en œuvre et son amélioration. Dans un second temps, nous présenterons, en guise de conclusion, les contributions de ce travail de recherche à la littérature ainsi que ses limites.

### 6.1 Résultats et discussion

Comme nous avons pu le remarquer dans le cadre de l'analyse de nos données, les deux entreprises ciblées par notre recherche s'inscrivent a priori dans une approche interactive où les parties prenantes sont assez souvent encouragées à échanger avec l'organisation au sujet de leurs attentes et de leurs aspirations. Ces parties prenantes peuvent ainsi non seulement faire part de leurs impressions et évaluations des actions RSE réalisées ou en cours de réalisation, mais aussi contribuer directement à l'élaboration de

ces politiques. Être à l'écoute des conseils, appréciations et sollicitations de ces acteurs permet aux entreprises de co-construire et d'améliorer leurs stratégies et leurs démarches RSE, et de se construire elles-mêmes, de ce fait, comme entités socialement responsables.

Ceci implique donc, tel que constaté dans le cadre de notre analyse et comme le soulignent Christensen et Cheney (2011), que la RSE doit s'entendre comme un processus continu qui se construit à travers les différents processus communicationnels et les interactions menées par les entreprises avec leurs parties prenantes. C'est en conduisant par exemple son activité d'analyse de données, que l'entreprise A dit prioriser, à l'issue d'un processus discursif et réflexif menée sur de nombreuses étapes, les enjeux liés à la RSE qui lui permettent de dresser un portrait de ses priorités stratégiques d'affaires touchant à la responsabilité sociale. Ainsi, c'est dans ce cadre que ces acteurs sociaux peuvent explorer, construire, négocier et modifier ce que signifie être une organisation socialement responsable.

Dans ce modèle dialogique de la mise en œuvre de la RSE, qui apparaît largement dominant dans les propos des participants à notre recherche, la question de la responsabilité sociale est conçue donc comme résultant au moins en partie d'une collaboration, élaborée par les relations des entreprises avec leurs interlocuteurs internes et externes, à travers le dialogue et la coopération, mais aussi la négociation continue de sens. Ces collaborations donnent ainsi lieu à de nouvelles orientations, permettant la mise en place ou l'amélioration des politiques et démarches RSE. Nous citerons ici l'exemple de l'atelier d'idéation mené par l'entreprise B, un atelier qui apparaît fondé sur une approche visant à la co-constitution de stratégies et de plans d'actions RSE. Dans le cadre de cet atelier, l'entreprise et ses interlocuteurs co-évoluent selon une approche dialogique visant à collecter les idées

permettant à l'entreprise de définir ses priorités. Ces idées, il faut le rappeler, sont négociées et discutées par les deux parties en vue d'arriver à un consensus et d'adopter finalement celles qui seront intégrées dans la stratégie et le plan d'action RSE de l'entreprise.

Comme souligné par les responsables de la communication et de la RSE que nous avons pu rencontrer, les propositions alimentant ces stratégies n'émanent ainsi pas seulement des dirigeants, car il s'agit d'un processus au cours duquel plusieurs acteurs, internes et externes, sont encouragés à participer. En communiquant leurs préoccupations, leurs priorités et leurs objectifs, ces parties prenantes contribuent ainsi à construire la réalité sociale et collective de l'entreprise, laquelle est mise de l'avant dans le cadre de documents stratégiques et opérationnels.

Ainsi, en s'inscrivant dans cette approche dialogique, les entreprises s'appuient sur deux modalités de la communication organisationnelle (Taylor et Van Every, 2000), à savoir, les textes (les rapports, les stratégies, les plans d'action, les textes normatifs et les politiques RSE) et les conversations (les discussions menées entre l'entreprise et ses parties prenantes). Les nombreuses pratiques communicationnelles auxquelles les deux entreprises ont recours, comme les consultations, les groupes de discussion, les ateliers d'idéation ou l'analyse de pertinence, et qui tiennent lieu à plusieurs moments stratégiques de la démarche RSE, illustrent le fait que la construction de la RSE s'apparente à une grande conversation.

Celle-ci est alimentée par un ou un ensemble de textes et de documents en cours de préparation ou de finalisation, et c'est par la conversation que ces derniers sont produits, se co-construisent, s'actualisent et évoluent. Tout au long de ce processus, les entreprises

semblent donc faire des allers-retours continus entre les textes et les conversations qu'elles contribuent à produire. Ainsi, les décisions adoptées et les stratégies et les actions mises en place par les deux entreprises dans le cadre de leurs programmes RSE sont animées, mais aussi clos par un ensemble de textes en vigueur, lesquels semblent souvent ajustés, tel que souligné par nos participants, aux attentes et aux aspirations des parties prenantes.

Cette dimension interactive et dialogique de la RSE, mise de l'avant par Morsing et Schultz (2006) ainsi que Tench, Sun et Jones (2014), semble largement favorisée par les entreprises ciblées par notre recherche. Tel que soulevé dans nos analyses, celles-ci se présentent comme créant constamment des opportunités de dialogue avec leurs parties prenantes afin d'éclairer leurs stratégies, une stratégie qu'on retrouve également dans les recommandations de l'ISO. L'ensemble des extraits que nous avons examinés montrent ainsi que ces entreprises octroient a priori une certaine importance à l'échange avec les acteurs concernés par leurs activités, en mettant à leur disposition des espaces d'interlocution qui rendent possible cette communication bidirectionnelle, axée, selon Morsing et Schultz (2006), sur l'écoute et le développement d'échanges avec les parties prenantes.

Ces espaces de dialogue, qu'ils prennent la forme de médias sociaux (Yammer, Pims, Facebook, Twitter, etc.), d'Intranet, de courriel, de conférences ou d'autres plateformes d'échange, contribuent à accroître et à multiplier les interactions entre les représentants officiels de l'entreprise et ces interlocuteurs. Comme souligné par Carole, ces outils de communication permettent à l'entreprise de « *tenir des discussions* » et « *échanger* » avec différents interlocuteurs ou encore de « *faire appel à des idées ou des suggestions* ». Ceci permet de dynamiser la communication RSE et les interactions avec

les parties prenantes concernées, faisant ainsi d'elles l'une des principales priorités de communication des gestionnaires et des dirigeants, comme soulevé par Voegtlin et al. (2012). Ces dirigeants sont ainsi, comme souligné par Carole, « toujours à l'affût » des idées émanant des parties prenantes, des parties prenantes dont la participation contribue donc à renforcer la RSE en les positionnant dans le processus décisionnel qui y est associé.

Ce processus communicationnel permet à l'entreprise et à ses interlocuteurs de « faire sens » collectivement (Weick, 1995) de la RSE, sur la base de dialogues réflexifs et itératifs. Dans le cadre de ces dialogues, les deux parties négocient et renégocient constamment les pratiques à travers la confrontation des savoirs, des connaissances et des idées, que ce soit dans le cadre des consultations, des groupes de discussion, des ateliers d'idéation, des analyses de pertinence ou d'autres processus dialogiques. L'exemple des discussions menées avec le comité de jeunesse dans le cadre des processus stratégiques et décisionnels de la responsabilité sociale, au sein de l'entreprise B, illustre cette négociation collective, menée dans le but de nourrir et donner sens aux interventions de l'entreprise dans ce domaine. Ainsi, on constate que les entreprises ciblées par notre recherche s'inscrivent dans l'approche RSE tel que recommandé par Guthey et Morsing (2013), soit comme un forum qui participe de la création de sens, où des personnes ayant des opinions divergentes mènent le débat autour des normes à adopter ainsi que leurs attentes liées aux activités des entreprises en matière de responsabilité sociale.

Également, l'analyse de nos entrevues nous a permis, tel que souligné précédemment, de réaliser que les entreprises tiennent compte, dans les processus communicationnels portant sur la RSE, des différentes voix qui se mettent en scène à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises dans le but de se faire entendre. Ces voix

mobilisent, dans le cadre de ces dialogues, des priorités, des attentes et des préoccupations, exprimant ainsi la vision de la réalité organisationnelle qu'elles favorisent. L'expression de ces voix est, comme on l'a vu, particulièrement rendue possible par la mobilisation d'outils de communication (boîtes à suggestions, Yammer, etc.) dont la performativité certes s'efface, mais qui contribuent d'une manière essentielle à la polyphonie que les politiques RSE de ces deux entreprises souhaitent apparemment entretenir.

Cette dimension polyphonique de la RSE, soulignée et recommandée par Hørving (2017), apparaît ainsi omniprésente dans les approches communicationnelles de nos deux entreprises. C'est en étant constamment à l'écoute de cette pluralité de voix qui se croisent et se contredisent parfois que ces entreprises arrivent à déterminer les préoccupations majeures de leurs interlocuteurs et à éventuellement aligner leurs démarches et leurs politiques dans un processus qui se veut a priori gagnant-gagnant pour les deux parties. C'est le cas, par exemple, de la consultation mentionnée par Paul, et dans le cadre de laquelle nous avons constaté la pluralité des acteurs participant à cet exercice. Ces acteurs ont chacun leur voix propre, une voix qui reflète des attentes et des préoccupations reflétant leurs expériences et perceptions, et que l'entreprise peut ainsi reconnaître.

À la lumière de notre analyse, nous avons pu constater que la mise en place des stratégies et des actions RSE est rendue possible grâce à l'existence de plusieurs formes d'interactions performées par une multitude d'acteurs et de figures de diverses natures : les dirigeants, les parties prenantes internes et externes, mais également les rapports, les politiques, les procédures, les stratégies, les plans d'actions RSE, ainsi que les outils et les plateformes de communication. Ce sont principalement les contributions à la fois de l'entreprise et de ses parties prenantes, en termes de connaissances, de savoirs et d'idées,

qui se matérialisent et s'expriment à travers un ensemble d'éléments textuels et technologiques. Ainsi, l'ensemble des processus organisant et mettant en œuvre la responsabilité sociale sont le fruit d'une multitude d'actions auxquelles humains, textes et technologies prennent part.

L'ensemble de ces éléments, que Cooren (2006) inclut dans ce qu'il nomme « un plenum d'agentivités », jouent, à travers leur mise en rapport, un rôle considérable en contribuant à la co-constitution et au déploiement de processus organisationnels qui touchent à la responsabilité sociale et à travers elles aux entreprises elles-mêmes, comme l'évoquent Cooren (2018) et Trittin et Shoeneborn (2013). De ce fait, tel que souligné dans notre analyse, l'ensemble des documents RSE cités précédemment organisent et encadrent le travail en matière de responsabilité sociale et rendent compte des réalisations et des démarches en vigueur, alors que les outils de communication facilitent et rendent possible le déroulement des conversations, des discussions et des négociations entre les entreprises et leurs parties prenantes autour la RSE, contribuant chacun à sa manière à façonner et produire ce phénomène organisationnel.

Ainsi, ces agents textuels et technologiques ont, au même titre que les agents humains, un rôle performatif dans la mesure où ils ventriloquent les multiples voix qui s'expriment en matière de responsabilité sociale, en particulier à travers la mise de l'avant de principes, valeurs et normes, qui apparaissent comme constamment mobilisés et animés dans les différents processus communicationnels portant sur la RSE. Prenons l'exemple des politiques et des rapports RSE : les politiques prescrivent la façon d'agir et de faire, en énonçant des règles, des codes de conduite, des valeurs morales et des consignes à suivre, qui servent ainsi de cadre de référence. Les rapports, quant à eux, décrivent et rendent

compte des efforts, des engagements, des pratiques, des actions ainsi que des meilleures pratiques RSE des entreprises, ce qui peut avoir d'importants effets non seulement sur leur identité, mais aussi sur leur engagement.

À la lumière des théories de la communication organisationnelle et comme mis de l'avant par Christensen et al. (2013), ces textes sont, en effet, considérés comme performatifs dans le sens où ils véhiculent des messages ou des informations, mais contribuent aussi à engager l'entreprise à réaliser un certain nombre d'actions et de processus organisationnels, en orientant la vision de l'entreprise, en dictant de nouvelles procédures, en organisant la responsabilité sociale, et en co-construisant leur image et réputation. Les entreprises s'engagent ainsi, à travers les messages et les discours contenus dans ces rapports et ces politiques, à réaliser et produire un certain nombre d'actions, ce qui relève du discours aspirationnel dont nous parlent Christensen et al. (2013).

Ces discours, qui sont porteurs d'engagements et de promesses de la part des entreprises, sont ainsi censés contribuer à l'instauration de pratiques responsables chez les dirigeants et les employés. Par ailleurs, ces mêmes discours les invitent a priori à augmenter leur engagement envers la RSE, en particulier dans leur adhésion aux objectifs et principes fondamentaux de cette démarche, ce qui contribue à la co-construction d'une organisation socialement responsable, même si cette construction peut, bien entendu, être remise en question. Nous citerons l'exemple évoqué par Isabelle lorsqu'elle illustre l'approche adoptée par l'entreprise A pour faire face à une préoccupation majeure au niveau de la gouvernance de l'entreprise. Cette approche a consisté, selon elle, à diffuser un ensemble de messages destinés au public, leur fournissant des explications sur le fonctionnement de l'entreprise, en vue de véhiculer l'image d'une organisation responsable. Ce discours est

censé ainsi construire la réputation de l'entreprise tout en nourrissant chez les parties prenantes internes le sentiment d'appartenance à une entité citoyenne et responsable, mais aussi certaines attentes qui contraignent a priori les actions futures de l'entreprise. Bien entendu, rien n'assure que ces parties prenantes acceptent la véracité de ces informations, mais l'objectif constitutif est quand même présent.

Nous estimons que ce rôle performatif et motivant de la communication RSE, défini par Christensen et al. (2013, 2019) comme « *aspirational talk* » peut entraîner des changements organisationnels et des améliorations positives en matière de responsabilité sociale, car ce discours est a priori capable d'amener les entreprises et les différents acteurs concernés par ces actions à se conformer aux normes et aux politiques en vigueur et à construire des pratiques organisationnelles sociétales, environnementales et éthiques à la hauteur de ces aspirations. Par exemple, en rendant compte, à travers les rapports RSE ou les plateformes de communication, de leurs engagements ou de leurs actions prévues, les deux entreprises dont nous avons interviewé des représentants s'inscrivent dans une démarche de proximité sociale et de transparence auprès de leurs parties prenantes, ce qui permet à ces engagements de devenir partie intégrante des valeurs et des cadres décisionnels qui construisent et façonnent la RSE. Tel que démontré par Taylor et Van Every (2000), une organisation existe à travers la manière dont ses dirigeants et ses membres parlent en son nom et rendent compte de ses actions et ses activités, et ceci s'applique à la responsabilité sociale en tant que phénomène organisationnel.

De plus, l'une des caractéristiques de la RSE, qui a été soulignée dans notre revue de littérature, tient au caractère participatif de leur construction à travers l'adoption par les entreprises de stratégies d'implication des parties prenantes internes et externes (Morsing

et Schultz, 2006 ; Trittin et Schoeneborn, 2013). Nous estimons que ce caractère participatif, qui fut largement souligné dans les propos des participants à notre recherche, peut a priori participer au développement d'une volonté collective d'adhésion aux projets RSE mis en place, que ce soit à l'interne ou à l'externe, et faciliter la mise en place de changements nécessaires dans le cadre des processus décisionnels.

Comme démontré dans nos analyses et soulevé par Voeglting et al. (2012), nous avons ainsi remarqué que les dialogues et les interactions menées avec les parties prenantes autour de la RSE exigent, de la part des gestionnaires et des responsables de la responsabilité sociale, une prise en compte des revendications exprimées par ces parties prenantes, dans leur prise de décision. Carole nous a souligné que son entreprise est « *toujours très à l'affût* » des préoccupations de ses parties prenantes internes et externes, car l'engagement continu de l'entreprise auprès de ses principaux interlocuteurs et leur implication dans les processus de prise de décision autour de la RSE permet à l'entreprise d'obtenir ce qu'elle nomme « *la pertinence* ». Également, et tel qu'évoqué par Paul, le Conseil d'administration de l'entreprise B prend apparemment en compte les recommandations émanant du Comité jeunesse lors des processus décisionnels visant la construction des objectifs et des priorités stratégiques de la responsabilité sociale.

Nous avons également pu constater que nos deux entreprises n'établissent pas une distinction entre les processus de communication visant les parties prenantes internes et externes, car ces deux catégories d'acteurs sont sollicitées et impliquées lors des sondages, des consultations ou des groupes de discussion et leurs points de vue sont négociés, examinés et pris en compte sans aucune différenciation. Ceci rejoint la recommandation faite par Trittin et Schoeneborn (2013) qui soulignent que dans le cadre d'une approche

CCO, ces deux dimensions (interne et externe) contribuent étroitement et de manière significative à la co-constitution de l'organisation par la communication.

L'implication des parties prenantes internes et externes permet ainsi aux entreprises d'être à l'écoute d'idées novatrices et d'en tirer profit de manière à permettre de nourrir la définition et la construction de leurs politiques et leurs démarches, ainsi que d'inspirer et concrétiser de nouvelles façons de penser et d'agir en matière de responsabilité sociale. La Fig. 2 synthétise l'ensemble des éléments répondant au questionnement central de cette étude, et qui ont été mis de l'avant dans notre discussion. L'ensemble de ces éléments constitutifs contribuent chacun à sa manière à façonner, co-construire, négocier, mettre en œuvre et améliorer les processus organisants la responsabilité sociale en tant que phénomène organisationnel.

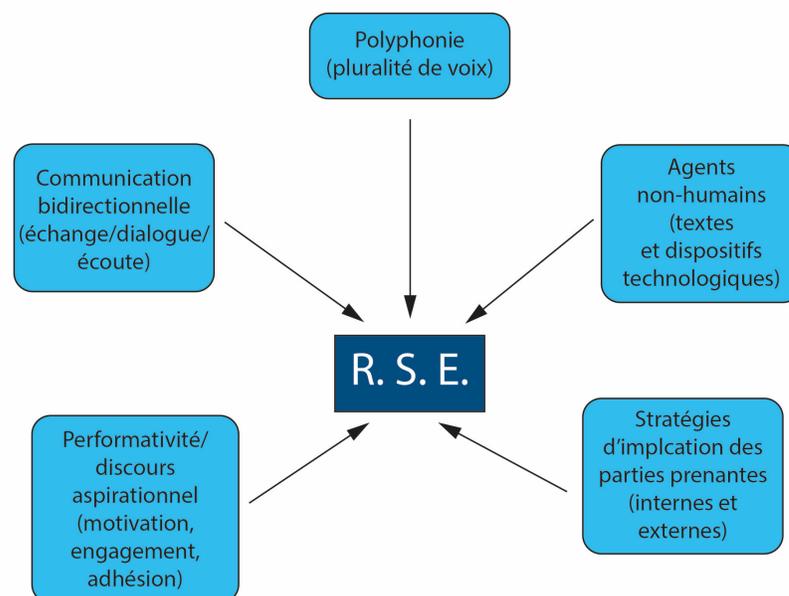


Fig. 2 La RSE comme phénomène organisationnel est construit et produit à travers des pratiques communicationnelles où un ensemble d'éléments agissent et interagissent.

## **6.2 Contribution à la littérature et limites de la recherche**

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre dédié à la revue de littérature, plusieurs auteurs recommandent aux chercheurs d'aborder la communication RSE selon une vision constitutive de la communication organisationnelle. Ainsi, nous avons concentré notre attention, dans le cadre de ce mémoire, sur l'aspect communicationnel de la RSE en nous appuyant sur les entrevues conduites auprès de deux entreprises ciblées par notre recherche. Cette étude contribue à obtenir une meilleure compréhension de la dimension constitutive de la RSE et mettre l'accent sur les éléments et les pratiques à travers lesquels la RSE comme phénomène organisationnel se négocie, s'organise et se co-constitue au sein des organisations, ce que peu d'études semblent avoir abordé empiriquement à ce jour.

Nous avons donc pu étayer la nature constitutive de la communication autour de la question de la responsabilité sociale. En nous focalisant sur les pratiques concrètes et les actes communicationnels prenant place au sein et à l'extérieur de l'organisation, nous avons ainsi réussi à illustrer empiriquement, selon l'approche CCO, les processus de mise en place, de négociation ou d'amélioration des stratégies RSE, ainsi que l'ensemble des éléments et des dynamiques y contribuant. Nous avons également pu identifier dans notre analyse plusieurs similitudes dans la manière avec laquelle la RSE est co-construite au sein des deux entreprises ciblées par notre étude.

Comme expliqué dans le chapitre dédié à la revue de littérature, Morsing et Schultz (2006) distinguent deux dimensions communicationnelles de la RSE, à savoir la « communication unidirectionnelle » et la « communication bidirectionnelle ». Les résultats obtenus dans cette étude ont démontré que la communication bidirectionnelle constitue l'approche la plus utilisée par les entreprises dans leur communication RSE, car elle leur

permet d'aller à la rencontre des intérêts des parties prenantes, dans l'objectif de construire ensemble la RSE, à travers un ensemble de relations dialogiques et de processus interactionnels, comme souligné par Christensen et Cheney (2011).

Cette étude nous a permis d'observer que les entreprises et leurs parties prenantes se nourrissent mutuellement en essayant de trouver des solutions réciproquement acceptables. Nous avons, en effet, pu constater que tout en étant à l'écoute des voix de leurs parties prenantes, les entreprises acceptent parfois d'initier de nouveaux projets ou d'apporter les changements nécessaires à leurs pratiques et leurs démarches RSE, dans une forme qui évoque l'ajustement, s'inscrivant ainsi dans une approche gagnant-gagnant typique des situations dialogiques. Par ailleurs, dans certains cas, l'entreprise n'hésite pas à bâtir à partir d'initiatives locales, ce qui montre que la force motrice de la RSE n'est pas le fait seulement de la direction de l'organisation, mais aussi des parties prenantes, comme ce fut le cas, par exemple, des ruches sur le toit des immeubles.

Les résultats ont également démontré que les interactions menées entre les entreprises et leurs parties prenantes autour de la RSE, permettent la création d'une valeur partagée (Hørving, 2017), suite à l'exploration et la négociation commune d'une multitude d'opinions, de points de vue et d'intérêts des fois opposés et divergents. Cette implication active des parties prenantes internes et externes dans la constitution de la RSE, à travers leur implication dans des processus continus de « sensemaking » et de « sensegiving » (Morsing et Schultz, 2006 ; Trittin et Shoeneborn, 2013) montre que de nos jours, les entreprises reconnaissent le rôle joué par ces acteurs dans la définition de la RSE. Ces pratiques sont de ce fait, comme démontré dans notre analyse, profondément ancrés dans le cadre des activités RSE des deux entreprises.

Bien que notre étude ait porté sur les processus organisants la RSE et les interactions menés entre des êtres humains, elle a également abordé et démontré la contribution d'une multitude d'être autres-qu'humains aux processus produisant et construisant la RSE, ce qui rejoint la conception de Cooren (2018) et Trittin et Schoeneborn (2013, 2019) sur le rôle joué par ces éléments dans la constitution des différents processus organisationnels, notamment la RSE. Même si ces contributions ont pour fonction précisément de s'effacer, nous avons vu qu'elles étaient loin d'être négligeables, ce qui est le cas, par exemple, de ce que nous avons nommé les « outils de communication ». Par ailleurs, notre étude a mis de l'avant le rôle performatif des discours RSE des entreprises et leur capacité à produire des changements organisationnels non-négligeables en tant que « aspirational talk » (Christensen et al., 2013; Trittin et Schoeneborn, 2013).

Ainsi, les résultats de notre recherche rejoignent clairement les constats des auteurs cités dans notre revue de littérature, et s'inscrit dans la continuité de leurs réflexions, dans la mesure où l'exploration de certaines pratiques communicationnelles évoquées par les participants à notre recherche nous a permis de constater que les stratégies, les démarches et les politiques RSE ne sont pas qu'un produit de planification réalisée seulement par l'organisation, mais qu'elles sont aussi construites par un ensemble d'acteurs sociaux, qui participent aux processus de négociation, de mise en place et d'amélioration, initiés et organisés par l'organisation.

Nous terminons ce mémoire en abordant les limites de cette étude et en proposant quelques pistes pour des recherches futures.

Comme souligné dans le chapitre dédié à la méthodologie, notre méthodologie de recherche a été modifiée en cours de chemin car nous n'avons pas été en mesure

d'approcher les parties prenantes internes et externes des entreprises, vu la déclaration d'état d'urgence suite à la pandémie de la Covid-19. Disposer d'entrevues décrivant leur participation aux processus de mise en place et d'amélioration de la RSE aurait pu nous permettre de confronter leurs récits à ceux des responsables de la communication et de la responsabilité sociale. Ainsi, nous recommandons aux futurs chercheurs et chercheuses de mener des entrevues avec ces parties prenantes afin de mieux comprendre comment elles contribuent concrètement à cette dynamique, ce qui est absolument essentiel pour la réalisation d'une politique RSE en bonne et due forme.

D'une certaine manière, les contraintes liées aux conditions de réalisation difficiles de ce terrain nous ont empêché de traduire analytiquement ce que l'approche CCO de la RSE recommande, autrement dit de donner aux parties prenantes la possibilité de s'exprimer *d'elles-mêmes* sans passer par la manière dont la direction d'une entreprise traduit leurs paroles (au risque de les trahir). C'est malheureusement ce que nous avons été contraint de faire, ce qui constitue certainement une faiblesse de cette étude.

Par ailleurs, une meilleure méthodologie pour disposer d'un portrait plus précis et fidèle de la co-constitution de la RSE aurait été de recourir également à des observations avant la conduite des entrevues. Ces observations nous auraient permis de mieux préparer notre grille d'entrevue, en nous permettant d'avoir préalablement une meilleure connaissance des activités des entreprises, et de pouvoir ainsi cibler des interactions particulières à approfondir lors des entrevues. Les observations nous auraient aussi permis d'entrer en contact avec certaines parties prenantes et d'analyser comment la politique RSE d'une entreprise s'incarne concrètement dans l'action.

Nous recommandons ainsi aux chercheurs et chercheuses qui choisiraient l'observation, d'enregistrer les processus interactionnels durant lesquels les points de vue des parties prenantes sont exprimées et négociées afin d'évaluer plus objectivement dans quelle mesure les propositions émanant des parties prenantes sont réellement prises en compte et intégrées dans les processus décisionnels. Même s'il est souvent difficile d'avoir accès à de telles discussions, nous espérons que d'autres chercheurs et chercheuses auront l'occasion d'y avoir accès, ce qui permettrait de montrer comment concrètement la politique RSE d'une entreprise se constitue communicativement.

Enfin, comme nous n'avons pas pu traiter en profondeur l'ensemble des concepts clés de l'approche CCO, ce qui dépasse l'ampleur d'un simple mémoire de maîtrise, nous invitons de futurs chercheurs et de futures chercheuses à s'appuyer sur les éléments dégagés dans notre étude et à effectuer des comparaisons avec les pratiques communicationnelles d'autres organisations afin de pouvoir généraliser un peu plus les résultats obtenus.

## Bibliographie

- Aggeri, F. & Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises et Histoire*, 45(4), 6. <https://doi.org/10.3917/eh.045.0006>
- Ashcraft, K., Kuhn, T., & Cooren, F. (2009). 1 Constitutional Amendments: “Materializing” Organizational Communication. *The Academy of Management Annals*, 3, 1-64. <https://doi.org/10.1080/19416520903047186>
- Austin, J. L. (1970). *Quand dire, c'est faire*. Paris: Seuil.
- Axley, S. (1984). Managerial Communication in Terms of the Conduit Metaphor. *Academy of Management Review*, 9, 428-437.
- Baba, S., Moustaquim, R. & Bégin, É. (2016). Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique. *La revue électronique en sciences de l'environnement*, 16(2), 1-28. <https://www.erudit.org/en/journals/vertigo/1900-v1-n1-vertigo02855/1038191ar/abstract/>
- Bakhtin, M.M. (1981). *The Dialogic Imagination: Four Essays*. (traduit par Caryl Emerson et Michael Holquist). Austin: University of Texas Press.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Benoît-Moreau, F., Parguel, B. & Larceneux, F. (2008). Comment prévenir le greenwashing? L'influence des éléments d'exécution publicitaire. *États Généraux du Management*, 17.
- Boivin, G., H. J. M. Brummans, B. & Barker, J. (2017). The Institutionalization of CCO Scholarship: Trends from 2000 to 2015. *Management Communication Quarterly*, 31(3), 331-335.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*; New York: Harper.
- Breduillieard, P. (2013). Publicité verte et greenwashing. *Gestion 2000*, 30(6), 115-131. <https://doi.org/10.3917/g2000.306.0115>

- Broise, P. de L., Lamarche, T., Collectif, Igalens, J. & Capron, M. (2006). *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?* Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.
- Callon, M. et Latour, B. (1981). Underscrewing the Big Leviathan: How Actors Macro-Structure Reality and How Sociologists Help Them to Do So. Dans A.V. Cicourel et K. Knorr-Cetina (dir.). *Advances in Social Theory and Methodology. Towards an Integration of Micro- and Macro-Sociologies*. Boston, MA: Routledge & Kegan Paul, p. 227-303.
- Capron, M. (2009). La responsabilité sociale d'entreprise. *L'encyclopédie du développement durable*, 99. [http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf\\_N\\_99\\_Capron.pdf](http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf_N_99_Capron.pdf)
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Chaudhri, V. (2016). Corporate Social Responsibility and the Communication Imperative: Perspectives From CSR Managers. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 419-442. <https://doi.org/10.1177/2329488414525469>
- Christensen, L. T. & Cheney, G. (2011). Interrogating the communicative dimensions of corporate social responsibility. In Ø. Ihlen, J. L. Bartlett, & S. May (Eds.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (pp. 491-504). Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Christensen, L. T. Morsing, M., & Thyssen, O. (2011). The Polyphony of Corporate Social Responsibility: Deconstructing Accountability and Transparency in the Context of Identity and Hypocrisy. *The Handbook of Communication Ethics*, 457-474.
- Christensen, L.T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20, 372-393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>

- Christensen, L. T., Morsing, M. & Thyssen, O. (2019). Talk–Action Dynamics: Modalities of aspirational talk. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/0170840619896267>
- Cooren, F. (2006). The Organizational World as a Plenum of Agents. Dans F. Cooren, J.R. Taylor et E.J. Van Every (dir.). *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. Nahawan, NJ: Lawrence Erlbaum. 81-100.
- Cooren, F. (2010). *Action and Agency in Dialogue. Passion, Incarnation and Ventriloquism*. Amsterdam, Pays-Bas : John Benjamins Publishing Compagny.
- Cooren, F. (2013). *Manières de faire parler : Interaction et ventriloquie*. Lormont, France : Le Bord de l'eau.
- Cooren, F. (2018). A Communicative Constitutive Perspective on Corporate Social Responsibility: Ventriloquism, Undecidability, and Surprisability. *Business & Society*, 59(1), 175-197. <https://doi.org/10.1177/0007650318791780>
- Cooren, F., Kuhn, T., P. Cornelissen, J., & Clark, T. (2011). Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 32, 1149-1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Cooren, F. et Robichaud, D. (2019). Les approches constitutives. Dans L. Bonneville et S. Grosjean (dir.), *La communication organisationnelle : Approches, processus et enjeux*. (pp. 160 - 191). Montréal : Chenelière Éducation.
- Cooren, F., R. Taylor, J., & J. Van Every, E. (2006). *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deetz, S. (1992). *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*. Albany, NY: State University of New York Press.

- European Commission (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises: livre vert*. Luxembourg: Office des publications officielles des communautés européennes.
- Fairhurst, G. T., & Putnam, L. (2004). Organizations as Discursive Constructions. *Communication Theory, 14*(1), 5-26.
- Follett, M. P. (2002). *Diriger au-delà du conflit*. Paris: Éditions village mondial.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkley/Los Angeles, CA : University of California Press (version française, La constitution de la société. Paris, France : Presses universitaires de France, 1987).
- Golob, U., Verk, N., Ellerup-Nielsen, A., Thomsen, C., Elving, W. J. L. & Podnar, K. (2017). The communicative stance of CSR: reflections on the value of CSR communication. *Corporate Communications, 22*(2), 166-177. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2017-0019>
- Greimas, A. J. (1987). *On Meaning*, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Guthey, E., & Morsing, M. (2013). CSR and the Mediated Emergence of Strategic Ambiguity. *Journal of Business Ethics, 120*, 555-569. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2005-7>
- Heald, M. (1970). *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*. Press of Case Western Reserve University.
- Høvring, C. M. (2017). Corporate social responsibility as shared value creation: toward a communicative approach. *Corporate Communications, 22*(2), 239-256. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2016-0078>
- Huët, R. et Loneux, C. (2019). La responsabilité sociale des entreprises, l'éthique et la communication. Dans L. Bonneville et S. Grosjean (dir.), *La communication organisationnelle : Approches, processus et enjeux*. (pp. 282 -311). Montréal : Chenelière.

- Humphreys, M. & Brown, A. (2002). Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance. *Organization Studies - ORGAN STUD*, 23, 421-447. <https://doi.org/10.1177/0170840602233005>
- Igalens, J. et Gond, J.P. (2018). La responsabilité sociale de l'entreprise. Presses Universitaires de France.
- Latour, B. (1994). Une sociologie sans objet? Remarques sur l'interobjectivité. *Sociologie du travail*, 36(4), 587-607.
- Lorino, P. (2014). From speech acts to act speeches: Collective activity, a discursive process speaking the language of habits. In F. Cooren, E. Vaara, A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *Language and communication at work: Discourse, narrativity, and organizing* (pp. 95-124). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luhmann, N. (1992). What is Communication? *Communication Theory*, 2(3), 251-259. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1992.tb00042.x>
- Manrai, L.A., Manrai, A.K., Lascu, D.-N. & Ryans, J.K. (1997). How green-claim strength and country disposition affect product evaluation and company image. *Psychology and Marketing*, 14(5), 511-537. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(199708\)14:5<511::AID-MAR5>3.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(199708)14:5<511::AID-MAR5>3.0.CO;2-B)
- May, S. (2011). Organizational Communication and Corporate Social Responsibility. In *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (p. 87-109). <https://doi.org/10.1002/9781118083246.ch5>
- May, S. K., Cheney, G. & Roper, J. (2007). *The Debate over Corporate Social Responsibility*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Mayère, A. (2009, 11-12 mai). *Communication et organisation : un chantier de recherche en fort développement, Nouvelles tendances en communication organisationnelle*. 77<sup>e</sup> congrès international de l'ACFAS. Ottawa, ON, Canada.

- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Notebaert, J.-F. (2009). *L'éco-blanchiment : une stratégie à risque face à la résistance des consommateurs*.
- Pasquero, J. (2013). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: Un regard historique. *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Marie-France B. Turcotte et Anne Salmon : Presses de l'Université du Québec
- Peirce, C. S. (1978). *Écrits sur le signe*. Paris: Seuil.
- Pomerantz, A. & Fehr, B. J. (1997). Conversation Analysis: An Approach to the Study of Social Action as Sense Making Practices. In T. A. Van Dijk (Ed.), *Discourse as Social Interaction* (pp. 64-91). London, UK : Sage.
- Putnam, L. L. (1983). The interpretive Perspective. An Alternative to Functionalism. In L. L. Putnam & M. E. Pacanowsky (Eds.), *Communication and Organizations. An Interpretive Approach* (pp. 31-54). Newbury Park, CA
- Putnam, L. L. & Mumby, D. K. (2014). *The SAGE Handbook of Organizational Communication*. SAGE Publications.
- Putnam, L. L. & Nicotera, A. M. (2009). *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*. <https://doi.org/10.4324/9780203891025>
- Putnam, L. L. & Pacanowsky, M. E. (1983). *Communication and Organizations. An Interpretive Approach*. Newbury Park, CA: Sage.
- Quairel-Lanoizelée, F. & Capron, M. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595-612. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90015-K](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90015-K)

- Robichaud, D. (1998). *Au-delà de l'action et de la structure : traduction, réseau d'actants et narrativité dans un processus de discussion publique*. Thèse de doctorat inédite (Département de communication). Université de Montréal.
- Robichaud, D., Giroux, H. et Taylor, J.R. (2004). The Meta-Conversation: The Recursive Property of Language as the Key to Organizing. *Academy of Management Review*, 29(4), 617-634.
- Sacks, H. (1992). *Lectures on Conversation*. Oxford, Royaume-Uni : Blackwell.
- Schegloff, E. A. (1988). Presequence and Indirection. Applying speech act theory to ordinary conversation. *Journal of Pragmatics*, 12, 55-62.
- Schoeneborn, D., Morsing, M. & Crane, A. (2020). Formative perspectives on the relation between CSR communication and CSR practices: Pathways for walking, talking, and t(w)alking. *Business & Society*, 59(1), 5-33.
- Schultz, F., Castelló, I. & Morsing, M. (2013). The Construction of Corporate Social Responsibility in Network Societies: A Communication View. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 681-692. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1826-8>
- Schultz, F. & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1), 9-29. <https://doi.org/10.1108/13563281011016813>
- Searle, J. R. (1982). *Sens et expression : Études de la théorie des actes de langage*. Collection le sens commun.
- Shannon, C. E. & Weaver, W. (1963). *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Srivastava, P. & Hopwood, N. (2009). A Practical Iterative Framework for Qualitative Data Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 76-84. <https://doi.org/10.1177/160940690900800107>
- Tarde, G. (1999). *Monadologie et sociologie*. Le Plessis-Robinson, France : Institut Synthélabo.

- Taylor, J. R. (1988). *Une organisation n'est qu'un tissu de communications : essais théoriques*. Montréal, Québec: Université de Montréal.
- Taylor, J. R. (1993). La dynamique de changement organisationnel une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. *Communication et organisation*, 3, 1-26.
- Taylor, J. R., & Robichaud, D. (2007). Management as metaconversation: The search for closure. In F. Cooren (Ed.), *Interacting and organizing: Analyses of a management meeting* (pp. 5-30). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (1993). *The Vulnerable Fortress. Bureaucratic Organization and Management in the Information Age*. Toronto: University of Toronto Press.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: communication as its site and surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tench, R., Sun, W., & Jones, B. (2014). *Communicating corporate social responsibility: perspectives and practice*. Bingley, UK : Emerald Group Publishing Limited.
- Tompkins, P. K. (1993). *Organizational Communication Imperatives. Lessons of the Space Program*. Los Angeles, CA: Roxbury Publishing Company.
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact* (2<sup>nd</sup> edition). Wiley-Blackwell.
- Trittin, H., & Schoeneborn, D. (2013). Transcending transmission: Towards a constitutive perspective on CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 193-211. <https://doi.org/10.1108/13563281311319481>
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1-16.
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311-325. <https://doi.org/10.1111/ejed.12014>

- Waddock, S., & Googins, B. (2011). The Paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility. In *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (p. 23-43). <https://doi.org/10.1002/9781118083246.ch2>
- Wartick, S. L., & Wood, D. J. (1998). *International Business and Society*. Wiley.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. <https://doi.org/10.2307/258977>

## Annexe 1

### Grille d'entrevue

- Pourriez-vous me parler de la nature de votre travail au sein de l'entreprise ?
- Quand a été créé ce département et quel est son rapport avec les autres départements ?
- Quels sont les principaux documents qui encadrent l'organisation et le fonctionnement de votre département en matière de RSE ?
- Quel rôle joue votre département en matière de communication sur la RSE ? Quel est le degré de collaboration avec les autres départements ? (Demander à la personne de fournir des exemples)
- Pourriez-vous me présenter les événements portant sur la RSE que votre entreprise organise ?
- Quelles sont les **parties prenantes internes** impliquées dans la réalisation de ces événements ? Tenez-vous des réunions préparatoires auxquelles sont conviées ces parties prenantes ? (Demander des exemples d'implication)
- Quelles sont les **parties prenantes externes** impliquées dans la réalisation de ces événements ? Tenez-vous des réunions préparatoires auxquelles sont conviées ces parties prenantes ? (Demander des exemples d'implication)
- Quels sont les outils utilisés par votre département et votre entreprise pour interagir avec les parties prenantes internes et externes au sujet de la RSE ?
- De quelle manière sont prises en compte les propositions émanant des parties prenantes pour l'implémentation ou l'amélioration du processus de la RSE et des actions entreprises en matière de RSE? (Demander à la personne de raconter des histoires / donner des exemples)

## Annexe 2

### Entrevues (Verbatims)

Entrevue menée avec Isabelle, Directrice RSE (Entreprise A)

Le 12 février 2020

1

2 Chercheure : Je vous remercie encore de m'avoir accordé la possibilité de mener cette  
3 entrevue

4

5 Isabelle : Avec plaisir

6

7 Chercheure : Donc, juste pour commencer, j'aimerais que vous me parliez de la nature de  
8 votre travail au sein de votre entreprise.

9

10 Isabelle : D'accord, donc moi je suis responsable du développement et de la mise en place  
11 de la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise pour l'entreprise et de son déploiement  
12 euh auprès des différentes unités d'affaires et des différents services corporatifs, donc,  
13 ensuite je suis aussi responsable de la reddition de compte en matière de responsabilité  
14 sociale d'entreprise, je suis responsable des partenariats avec la communauté et des  
15 programmes d'engagement des employés.

16

17 Chercheure : Ok. Et en fait, vous, le département RSE, il fait aussi partie du département  
18 communication et relations publiques ? Donc, J'aimerais juste que vous me parliez plutôt  
19 des relations que vous entretenez avec les autres départements en matière de responsabilité  
20 sociale.

21

22 Isabelle : Depuis 2012, en fait, la RSE relève des affaires publiques et des communications.  
23 Là, c'est en train de changer, il y a un poste de vice-présidence RSE qui a été créé, qui est  
24 en poste depuis janvier, donc on est dans une forme de transition. Euh, notre rôle par  
25 rapport aux autres équipes, c'est un rôle d'accompagnement, euh, donc on a mis en place  
26 il y a trois ans un comité de travail RSE où on a chacun des- des- chacune des unités  
27 d'affaires, chacun des services corporatifs qui est représenté autour de la table, et c'est  
28 présidé par moi et on s'assure que ces gens-là déploient, en fait, établissent un plan d'action  
29 en fonction de notre stratégie RSE et de nos grands objectifs RSE, donc mettent en place  
30 un plan d'action et le déploient. Donc, moi je les accompagne pour s'assurer qu'ils sont  
31 effectivement en marche pour déployer leur plan d'action RSE.

32

33 Chercheure : D'accord

34

35 Isabelle : Je les aide à choisir des actions parce qu'il y en a qui étaient un peu sans trop  
36 d'idées ou d'inspirations, alors on les rapportait toujours à nos cinq grands objectifs en  
37 matière de de RSE.

38

39 Chercheure : Donc on peut dire que la RSE, elle est transversale en quelque sorte ?

40

41 Isabelle : Oui oui tout à fait, oui, et puis récemment, en fait, on a un nouveau plan strat- en  
42 fait depuis, ça fait trois ans que la RSE est au plan stratégique comme priorité et cette  
43 année, c'est vraiment au cœur du plan stratégique, il n'y a pas- la RSE est imprégnée  
44 partout dans la stratégie de l'entreprise. Donc, ici au fait on s'est questionné parce qu'on  
45 avait établi une vision RSE 2020, et là on se posait comme question : mais quelle sera notre  
46 prochaine vision RSE 2023 ou 2025, puis on est en train de conclure que le plan stratégique  
47 de l'entreprise est tellement imprégné de RSE qu'on n'a pas besoin d'avoir une stratégie  
48 RSE en parallèle pour répondre à nos ambitions d'entreprise responsable.

49

50 Chercheure : D'accord. Et en termes de documentation qui encadre en quelque sorte  
51 l'organisation et la gestion de tout ce qui est RSE au sein de votre entreprise. Est-ce qu'il  
52 y a des documents phares ?

53

54 Isabelle : On a proposé, là ce n'est pas encore adopté, mais un document, qui s'appelle  
55 « une approche RSE, une politique d'investissement responsable », ce qui était adopté et  
56 qui existe ben c'est la édition RSE qui est publiée dans notre rapport d'activité, donc je  
57 vous laisserai une copie de ce document là c'est un one-pager qu'on distribue à nos  
58 partenaires d'affaires

59

60 Chercheure : Oui j'ai vu sur votre site web

61

62 Isabelle : Celui-là ?

63

64 Chercheure : Non, il y avait quand même des grandes parties

65

66 Isabelle : Oui ben c'est pas celui-là

67

68 Chercheure : D'accord, ok

69

70 Isabelle : Donc, euh, donc après ça on a toutes sortes de documents afférents là, des  
71 politiques du code d'éthique, la politique de dons et commandites, la politique  
72 environnementale. Donc on a toutes sortes de politiques qui découlent, avec le temps, qui  
73 finissent par se rattacher à la stratégie RSE là, mais donc voilà.

74

75 Chercheure : Donc là c'est en fait c'est une question qui rejoint un peu la deuxième  
76 question sur le rôle du département en matière de communication sur la responsabilité  
77 sociale et plutôt le degré de collaboration avec les autres départements. Donc tout à l'heure  
78 vous avez parlé de, qu'il y a une collaboration active avec tous les départements. Est-ce  
79 que vous pouvez me fournir plus d'exemples ?

80

81 Isabelle : En fait, il y a deux choses, il y a un niveau plus je vais dire opérationnel dans les  
82 plans d'actions par exemple notre groupe euh santé, les immeubles de bureaux par  
83 exemple, donc, dans leurs plans d'actions, c'est renouveler les certifications  
84 environnementales ou aller chercher tel niveau de certification environnementale pour tel,  
85 tel ou tel immeuble. Euh, donc ça ça serait par exemple un genre d'action. Au niveau de la  
86 communication. Euh. Je vais donner un autre exemple, ça serait au niveau d'un actif, là un

87 des immeubles mais après ça c'est au niveau des services corporatifs c'est par exemple on  
88 est en collaboration avec les ressources humaines puis on leur propose Mmm dans le plan  
89 d'action d'aller chercher la certification parité, donc il faut mettre en place des relations et  
90 des mécanismes pour qu'on ait, pour que l'entreprise soit certifiée parité, donc ça- ça été  
91 fait, nous on a fait le suivi avec eux. Au niveau des communications, donc là la fonction se  
92 scinde un peu, donc, RSE fait partie du groupe des communication et des affaires publics,  
93 mais on est aussi un client des communications. Donc, moi je travaille en étroite  
94 collaboration avec un conseiller aux communications pour lui présenter différents sujets  
95 sur lesquels on aimerait communiquer en matière de RSE. Et moi, de mon côté, je vais me  
96 m'allier avec les groupes en environnement, les groupes de conformité environnementale  
97 euh pour s'assurer que dans le contenu RSE, on couvre l'ensemble des initiatives de  
98 l'entreprise et- et pas seulement au XXX tu comprends. On a une vue d'ensemble sur un  
99 plan annuel de communication annuel en matière de RSE.

100

101 Chercheure : D'accord ! Quand vous parlez du groupe environnement. C'est un groupe qui  
102 fait plus partie de votre département ou c'est un autre département ?

103

104 Isabelle : C'est un autre département. Puis dans la transformation dont je vous parlais un  
105 peu plus tôt, on est en train de voir comment est-ce qu'on va continuer de travailler, parce  
106 qu'on travaille déjà ensemble, mais est ce qu'il n'y a pas une- une efficacité qui peut être  
107 implantée à être plus proches de travailler ensemble. Donc, on a en tout, en m'incluant, on  
108 est peut-être une douzaine de personnes dans l'entreprise qui a comme mandat d'être une  
109 entreprise plus responsable, soit dans le volet environnement, dans des aspects sociaux,  
110 puis après ça il y a tous les aspects juridiques pour les gouvernances qui sont d'autres  
111 genres. Et moi mon mandat est un peu plus large parce que j'ai une vie- une vue 360 sur  
112 l'ensemble des activités de l'entreprise, alors ce qui n'est pas nécessairement le cas pour  
113 le groupe environnement par exemple.

114

115 Chercheure : Ok

116

117 Isabelle : Et puis pour les aspects corporatifs, par exemple

118

119 Chercheure : Oui c'est ça. Ok je vois.

120 Et puis donc, vous avez parlé de tout ce qui est environnement, tout ce qui est dédié à la  
121 société et tout. Donc, est-ce que vous pouvez me présenter les événements que votre  
122 entreprise organise.

123

124 Isabelle : Ben, on fait beaucoup, on fait beaucoup de choses. Ce qu'on essaye de faire le  
125 plus c'est d'intégrer des critères ou des facteurs environnementaux et sociaux de  
126 gouvernance dans notre processus d'investissement. Donc, on fait un des événements, une  
127 des activités qu'on fait, on appelle ça une analyse de pertinence donc on communique avec  
128 nos parties prenantes, donc nos actionnaires, locataires, employés, fournisseurs, partenaires  
129 d'affaires, partenaires dans la communauté, autres directions, etc., pour bien comprendre  
130 quelles sont leurs priorités et le degré d'importance par rapport à un menu d'aspects qu'on  
131 leur propose qui sont environnementaux, sociaux, et de gouvernance, et là, à partir de ça,  
132 ça ça fait un portrait de ce sur quoi l'entreprise devrait se concentrer dans ses stratégies

133 d'affaires pour mieux rendre, pour avoir des meilleurs rendements utilement et pour avoir  
134 un meilleur impact dans la communauté. Mmm

135

136 Chercheure : Comment s'organisent ces événements ? Est-ce que c'est des événements en  
137 plénière, est ce que c'est plus des réunions en focus group ?

138

139 Isabelle : Ben, on a une méthodologie. C'est un exercice qu'on fait aux deux ans, donc on  
140 commence par envoyer un questionnaire à mille et quelques personnes. On a un taux de  
141 réponses d'à peu près 20% je dirais 20, 30%. Donc à partir de là, on demande aussi dans  
142 les 20, 30% de ceux qui ont répondu ceux qui voudraient participer à un Focus group. Donc  
143 c'est un exercice qui se fait en deux temps, d'abord un sondage avec toutes ses questions  
144 et puis les Focus group, nous on les fait par géographie, donc Montréal, Toronto et l'Ouest  
145 canadien plus un virtuel pour l'ensemble, ou mondial là pour ceux qui n'ont pas pu  
146 participer en personne, euh, pour aller plus en profondeur sur certaines questions, pour  
147 préciser certains points et pour voir aussi les axes de communication par rapport à la RSE.  
148 Donc est-ce que les gens comprennent bien ce que c'est que la RSE chez nous ? Est-ce que  
149 les gens consultent notre site web, consultent notre rapport d'activité ? Est-ce qu'il y a  
150 d'autres outils qui pourraient leur être utiles ? donc c'est comme ça qu'on- qu'on déploie  
151 en fait, qu'on améliore notre communication par rapport à la RSE.

152

153 Chercheure : OK. Et puis quand ils expriment leurs attentes et leurs priorités, comment  
154 vous les prenez en considération en quelque sorte ? Est-ce que vous aussi, vous avez des  
155 priorités et vous vous alignez avec les priorités de ces parties prenantes ou est-ce que  
156 vraiment toutes leurs priorités comptent à vos yeux et vous les intégrez dans vos stratégies ?

157

158 Isabelle : Ben c'est un peu le fil à coudre là, on identifie les choses qui sont importantes  
159 pour notre entreprise comme entreprise, évidemment on calque aussi beaucoup ce que notre  
160 actionnaire principal fait, donc à partir de là on a, on offre un menu de priorités à nos parties  
161 prenantes et de ce menu là les gens identifient pour eux ce qui est plus important ou moins  
162 important. Tout est important effectivement là c'est ce qu'on constate, mais dans le plus  
163 important ce qui est encore plus important, puis on, ça nous permet d'avoir une matrice où  
164 on identifie les plus grandes préoccupations, donc donc on s'y attarde de plus pour les  
165 régler ou pour les communiquer et Mmm c'est ça.

166

167 Chercheure : Est-ce qu'il arrive des fois que les gens viennent avec d'autres priorités qui  
168 ne sont pas citées dans vos- dans vos documents par exemple ?

169

170 Isabelle : C'est pas arrivé, moi ça fait depuis- depuis 2012, donc 12, 13, 14, 15, 16, 18, ça  
171 va faire ma 4ème, là je suis à ma 5ème analyse de pertinence cette année, c'est jamais  
172 arrivé.

173

174 Chercheure : D'accord

175

176 Isabelle : Parce qu'on couvre quand même assez large. Ce qu'on voit, c'est qu'il y a une  
177 modélisation en fonction des actualités. Donc, en 2012, les premières années où on le fait,  
178 il y avait une grande préoccupation au niveau de la gouvernance, mais dans l'actualité, on

179 était en pleine Commission Charbonneau. Vous pouvez aller voir cette, c'est une grande  
180 crise du domaine- du monde de l'immobilier et de la construction pour tout ce qui était  
181 collusion, corruption, etc., donc il y avait une grande préoccupation par rapport à notre  
182 gouvernance, comment est-ce qu'on fonctionnait. Donc on a eu à expliquer comment on  
183 fonctionne pour que les gens comprennent qu'on était une entreprise responsable, puis  
184 qu'on faisait bien les choses, puisqu'on s'alignait sur les meilleures pratiques. Mais il y  
185 avait un appétit pour ça en 2012, alors que maintenant si je regarde gouvernance,  
186 gouvernance, gouvernance. Voilà, sans faire exprès, je ne le trouve pas, mais. Donc je ne  
187 le trouve même pas. Il ne fait même pas partie des priorités. Ça doit être impossible. En  
188 fait, bon continuons là.

189  
190 Chercheure : Et puis, j'aimerais juste revenir aux Focus groups, c'est-à-dire comment ça  
191 se passe. Parce que moi j'aimerais juste savoir comment vous interagissez avec les  
192 personnes qui sont présentes dans ces Focus groups ? Est-ce que ça se déroule sur une  
193 longue durée, c'est une journée, c'est plus d'une journée ? Est-ce que c'est des  
194 consultations où les gens s'expriment ouvertement, donc expriment, genre, des fois leurs  
195 critiques, leurs attentes, comment ça se passe ?

196  
197 Isabelle : C'est habituellement un format d'une demi-journée, bien encadrée, là on a des-  
198 un agenda à suivre avec des questions, avec des fois des sous-ateliers. Donc, on a des fois  
199 des groupes de 15, 20 personnes, on va les regrouper en plus petits groupes pour qu'ils  
200 puissent nous alimenter sur certains sujets donc plus en profondeur. On prend les bons  
201 coups, on est là pour s'améliorer, donc évidemment on accueille la critique, puis on fait un  
202 feedback à ces gens-là suite à l'activité. Donc, on leur- on leur fait une première  
203 présentation des résultats de l'analyse de pertinence, puis après ça on leur demande leurs  
204 commentaires par rapport à ça. Il y a- ensuite on va plus en profondeur sur les items qui  
205 ont été identifiés comme étant prioritaires. On a un volet aussi au niveau de la  
206 communication, donc de quelle façon ils aimeraient recevoir ou entendre parler de nos  
207 initiatives en matière de RSE, et on les laisse sur une promesse qu'on va leur revenir sur  
208 l'ensemble de l'exercice qu'on a fait. Donc, et habituellement, dans le passé, on était, on  
209 s'est fait accompagner d'une firme externe, et là on est en train d'évaluer la possibilité de  
210 le faire nous-mêmes. Donc comme on est de toute façon présents dans la salle, au début on  
211 s'est dit ben si on le fait nous-mêmes, les commentaires vont peut-être, être biaisés par ce  
212 que c'est nous qui poserons les questions, mais on a réalisé que c'est pas ça du tout, les  
213 gens comprennent que c'est un exercice constructif et puis c'est fait dans ce sens-là.

214  
215 Chercheure : Ok. D'accord. Et pour le volet sociétal ? Parce que j'ai vu sur votre site web  
216 que vous encouragez aussi vos employés à faire des actions pour la société, pour des  
217 communautés. Est-ce que vous pouvez m'en parler ?

218  
219 Isabelle : Oui bien sûr. Mais ça, ça fait partie des autres événements qu'on organise en fait.  
220 Donc, il y a- on propose- on offre à nos employés en fait trois journées par année pour faire  
221 du bénévolat dans la communauté, deux de ces journées-là, c'est auprès d'entreprises de  
222 leur choix, et une des journées, on organise une journée de bénévolat internationale, donc  
223 on invite toutes nos équipes à participer la même journée à des activités de bénévolat qui  
224 sont coordonnées par l'équipe des communications justement auprès d'organismes qui sont

225 appuyés par notre entreprise dans le trois quart des cas. Donc une journée X, donc l'an  
226 passé c'était au mois de juin, euh, la même journée, on avait des gens qui faisaient du  
227 bénévolat à Hong Kong, à Paris, à Montréal, à Toronto, à Vancouver, donc, c'est presque  
228 24 h de bénévolat effectivement. Donc on a eu 500 et quelques employés la même journée  
229 qui ont donné du temps dans leur communauté. Donc, on fait ça. Ça il y a l'autre  
230 programme où on offre deux journées de bénévolat, on appelle ça « Donner ». Donc les  
231 employés seuls ou en équipes, choisissent l'organisme de leur choix pour aller passer une  
232 journée de bénévolat pour toutes sortes de travaux, brainstorm, expertise, manuel, corvées  
233 manuelles, peu importe. Ensuite de ça, on a des programmes de dons jumelés, donc lorsque  
234 nos employés font des dons à des organismes à but non lucratif enregistrés. L'entreprise va  
235 jumeler leurs dons, donc un don de 25\$ devient une contribution de 50\$ auprès d'un  
236 organisme X choisi par les employés. On a aussi des programmes, on appelle ça « soutenir  
237 une cause », donc on encourage nos employés dans une perspective de santé et mieux-être,  
238 à participer à des activités sportives au profit de causes, donc marche-o-thon, une course,  
239 vélo, escalade, décalade, nommez-les là, il y en a beaucoup. Dès que nos employés  
240 participent et que ça contribue à une activité, et que ça contribue à une collecte de fonds  
241 pour une charité en fait, à un organisme à but non lucratif, on paye leur inscription à  
242 l'activité sportive.

243

244 Chercheure : Ok, intéressant.

245

246 Isabelle : Oui

247

248 Chercheure : Et puis, est-ce que les employés sont briefés avant de prendre part à ces  
249 activités ? Est-ce que vous leur faites des briefings ?

250

251 Isabelle : Ben non, ce sont des, pour « Donner » là, pour « Bénévolat » qu'est la grande  
252 activité une fois par année, ça oui, parce que c'est un encadrement, tout le monde a un t-  
253 shirt de la même couleur, tout le monde part à la même heure, on part en groupe, c'est  
254 vraiment coordonné avec des autobus, c'est une, une grande activité pour nous. Donc là,  
255 les employés sont effectivement briefés. Pour les autres activités, ce sont des programmes  
256 qu'on offre aux employés donc l'information est disponible sur notre intranet. Dans l'esprit  
257 communicationnel, de temps en temps, on fait la promotion de ces activités-là, donc on, on  
258 les met en article, en *feature* dans, dans nos outils de communication internes, euh, ben  
259 c'est assez connu, les employés s'en prévalent.

260

261 Chercheure : OK. Donc, pour les parties prenantes internes impliquées dans la réalisation  
262 des événements. Est-ce que vous pouvez me citer des exemples, bon, il y a les employés,  
263 est-ce qu'il y en a d'autres ?

264

265 Isabelle : Ben, à l'interne, nous, on divise employés et haute direction. Donc, de façon  
266 générale, on communique de la même façon aux deux groupes. Souvent, ce qu'on va faire  
267 par contre, c'est d'abord communiquer avec les membres de la haute direction pour  
268 s'assurer de leur engagement et de leur participation. Mmm, donc, dans le déploiement  
269 d'une activité, quand c'est la création d'une activité, bon on va d'abord aller chercher l'aval  
270 de la haute direction pour s'assurer que ça corresponde euh- habituellement quand on

271 propose c'est parce que nous même, on juge que ça correspond à la planification  
272 stratégique, à un évènement stratégique qui a une valeur ajoutée pour l'entreprise. Donc,  
273 une fois qu'on a une approbation de la haute direction, après ça, c'est quelque chose qu'on  
274 déploie, qu'on propose aux employés, puis qu'on déploie ou qu'on organise. Euh, il va  
275 arriver aussi que on va avoir des processus de consultation auprès de la haute direction ou  
276 des employés quand on veut mettre de l'avant une nouvelle activité, donc s'assurer que ça  
277 corresponde aux- aux intérêts de l'entreprise et- et des gens, en fait. Donc, c'est une forme  
278 de *brainstorm*, de consultations. Euh, de consultations, on va avoir aussi des- des périodes  
279 de *brainstorm*, donc on est en train de faire le réaménagement, c'est pour ça qu'on est ici  
280 d'ailleurs physiquement, le réaménagement de notre bureau de l'autre côté, donc, on  
281 sollicite nos employés pour qu'ils partagent avec nous leurs idées, leurs attentes, leurs  
282 intérêts.

283

284 Chercheure : par quel moyen ?

285

286 Isabelle : Par Focus group, par sondage, euh, oui, des rencontres individuelles ou des  
287 sondages anonymes. Pour que les gens puissent nous donner. Donc, je parlais tout à l'heure  
288 de l'activité « Bénévolat », de grand bénévolat, ben, suite à l'activité, on envoie un sondage  
289 à nos employés pour comprendre qu'est-ce qu'ils ont apprécié ? qu'est-ce qu'ils ont moins  
290 aimé ? Qu'est-ce qu'on peut améliorer ? Euh, donc, c'est surtout un sondage d'appréciation  
291 là, mais c'est quelque chose qu'on fait aussi beaucoup. Donc on fait vraiment le 360 de la  
292 collaboration des employés. Donc, ça c'est à l'interne, et ça inclut évidemment la haute  
293 direction. Au niveau des parties prenantes à l'externe, quand on parlait tout à l'heure de  
294 l'analyse de pertinence, ben on consulte d'abord nos actionnaires, on est très proche  
295 évidemment avec la caisse de dépôt et placement du Québec par ce que c'est un de nos  
296 actionnaire principaux, donc euh, on s'assure d'être en alignement avec leur stratégie.  
297 Ensuite de ça, nous autres, on a des partenaires d'affaires ou des co-investisseurs, ou des  
298 gens qui opèrent nos activités pour nous, donc on est en communication avec ces gens-là  
299 dans l'analyse de pertinence, ben on les consulte aussi. On a des locataires, on a des clients.  
300 Ce qu'on constate avec le temps, c'est qu'on se rapproche de plus en plus du *end user*,  
301 donc le client direct n'est peut pas être l'employé d'une firme qui loue les bureaux chez  
302 nous, mais on va quand même avoir en tête dans nos approches, dans nos stratégies, le, la  
303 personne qui va être physiquement l'occupant de nos espaces en fait. Que ce soit un client  
304 à l'hôtel, que ce soit un consommateur au centre commercial, que ce soit un employé dans  
305 un bureau. Ce sont tous des gens Mmm qu'on a en tête quand on pense à nos stratégies,  
306 quand on pense à nos différents programmes.

307

308 Chercheure : ok. Et puis normalement ces parties prenantes internes, je parle plus des  
309 employés, et des parties prenantes externes, est-ce qu'ils ont été impliqués lors de la mise  
310 en place de la stratégie RSE, la toute première ?

311

312 Isabelle : Oui, on a fait aussi un exercice de consultation un peu dans le même principe, on  
313 est allé voir la haute direction pour bien comprendre quelles étaient leurs préoccupations.  
314 On a fait la même chose avec les employés, on a fait des ateliers de travail, eh, on avait  
315 des- on avait une quinzaine d'employés en tout et on avait aussi les gens au niveau de  
316 l'environnement, de la conformité environnementale, des ressources humaines, moi, pour

317 pouvoir justement déterminer nos cinq grands objectifs, puis là de ces cinq grands objectifs  
318 là, on est allé chercher des objectifs plus spécifiques, ça c'est de la plus haute altitude, on  
319 est allé à quelque chose de plus opérationnel pour que les gens puissent bien comprendre  
320 pour quand on parle de garantir le milieu de la vie sain qu'est-ce que ça veut dire, ben on  
321 parle de certification environnementale, quand on parle de assurer une performance  
322 optimale environnementale, une performance environnementale optimale, ben qu'est-ce  
323 que ça veut dire d'autre, dans ce cas-là on parle de programme de la gestion des ressources,  
324 l'efficacité énergétique, les matières résiduelles, eh, la, le choix des matériaux dans la  
325 construction et comment on déconstruit nos immeubles quand on arrive en fin de cycle de  
326 vie d'un immeuble. Donc ça, ça rentre là-dedans. Avoir un impact significatif et durable  
327 sur les communautés où nous sommes présents, mais ça c'est les aspects des partenariats  
328 avec les communautés, donc où est-ce qu'on décide d'investir dans la communauté ?  
329 comment on décide d'investir ? qu'est-ce qu'on fait ? etc. Quels sont les budgets qui sont  
330 attribués ? ben ça rentre dans- dans ces grands objectifs là, par exemple.

331

332 Chercheure : D'accord. Donc, et puis pour les outils utilisés par votre département pour  
333 interagir avec les parties prenantes internes et externes au sujet de la RSE ? Tout à l'heure  
334 vous avez parlé qu'en interne, vous avez un intranet.

335

336 Isabelle : On a beaucoup de choses, on a un intranet, on a des newsletters, des infolettres,  
337 on a, c'est pour nos clientèles internes et externes, on a les- des écrans dans les ascenseurs,  
338 on a évidemment tout ce qui s'appelle courriel qui est très efficace, qui fonctionne bien, on  
339 a des rencontres formelles, des rencontres informelles, on organise des- des conférences ou  
340 des- on va les appeler conférences où on traite certains sujets de responsabilité sociale  
341 d'entreprise ou de- ou on a des séries de conférences où on intègre des volets de  
342 responsabilité sociale d'entreprise.

343

344 Chercheure : Ce sont des conférences en interne ou en externe ?

345

346 Isabelle : Oui en interne, des fois interne, des fois externe ça dépend, on fait les deux. Donc  
347 on organise pour nos partenaires d'affaires, pour nos partenaires dans la communauté des  
348 choses.

349

350 Chercheure : Et ce sont des conférences généralement animées par qui ?

351

352 Isabelle : Souvent par des gens de l'entreprise. On a des- on a des invités de l'externe qui  
353 viennent, mais c'est souvent animé par des gens de l'entreprise. Donc, en fonction du type  
354 de conférence, donc on va aller chercher un métier en particulier ou ça va être quelqu'un  
355 des communications qui va animer le- le- la rencontre.

356

357 Chercheure : D'accord, et puis pour l'intranet, il est mis à jour régulièrement ?

358

359 Isabelle : En fonction des nouvelles, c'est en continu.

360

361 Chercheure : Et pour les courriels, est-ce qu'il vous arrive des fois de recevoir des  
362 feedbacks de la part des employés par rapport à ce que vous envoyez ?

363

364 Isabelle : Oui, mais souvent ce qu'on envoie par courriel après ça on va faire un rappel  
365 dans l'Intranet, donc on reçoit les commentaires, là aussi. Ah ce que je ne vous ai pas dit,  
366 on a une boîte de suggestions RSE aussi. On va chercher l'input au niveau de l'innovation  
367 de nos employés pour avoir leurs points de vue par rapport à la RSE, donc comment on  
368 peut s'améliorer comme entreprise.

369

370 Chercheure : C'est une boîte à suggestion classique, papier ou électronique ?

371

372 Isabelle : Électronique, oui, dans l'intranet.

373

374 Chercheure : D'accord, ok. Et pour le public externe ? Parce que j'imagine que les outils  
375 sont différents ?

376

377 Isabelle : Externe, on a ben nos rapports d'activités, en interne et en externe, ça c'est la  
378 photo à un temps donné de l'entreprise. On a notre site web. On envoie des, des nouvelles  
379 sur le fil de presse quand- quand c'est pertinent. Euh. Mmm

380

381 Chercheure : Est-ce que vous avez des plateformes où vous interagissez avec les parties  
382 prenantes externes ? Genre des plateformes en ligne où il y a comme un dialogue, où vous  
383 recevez des feedbacks ?

384

385 Isabelle : Parce que dans les parties prenantes, chaque service on a des rencontres avec les  
386 partenaires d'affaires, ça c'est quelque chose de récurrent, de régulier, alors en matière de  
387 responsabilité sociale d'entreprise, on communique avec eux de façon régulière pour tout  
388 ce qui est reddition de compte, suivi de la reddition de compte, donc il y a toutes sortes de  
389 forums, que ce soit des réunions ou des conférences qui sont organisées avec nos parties  
390 prenantes là en fonction de, de l'évolution de nos affaires.

391

392 Chercheure : D'accord. Mmm. Et puis, là c'est une question qui a, je crois, déjà été évoquée  
393 mais brièvement. Et je voudrais juste revenir sur, de quelle manière sont prises en compte  
394 les propositions émanant des parties prenantes pour l'implémentation ou l'amélioration du  
395 processus de la RSE et des actions entreprises en matière de RSE ?

396

397 Isabelle : Ben, que ça vient de l'interne ou de l'externe, c'est évalué de la même façon,  
398 donc on regarde premièrement si ça se fait déjà.

399

400 Chercheure : Quand vous dites on regarde, c'est qui ?

401

402 Isabelle : Ben, ça va dépendre de par quelle porte ça rentre. Quand ça vient à moi, bon moi  
403 je fais une première analyse et j'en parle avec Carole, j'en parle avec notre vice-président  
404 RSE. La première chose qu'il faut voir, est-ce que cette initiative ou cette proposition existe  
405 déjà dans l'entreprise. Parce qu'il y a beaucoup de choses qu'on fait, que les gens nous  
406 suggèrent parce qu'ils ne savent pas que ça se fait déjà. Donc il y a ça. Donc là, on se dit il  
407 faut peut-être bien communiquer nos choses. Quand ce sont des nouvelles initiatives, mais  
408 en fonction de ce que c'est, on fait l'analyse avec, par exemple, si ça a- ça a un lien avec

409 les employés ou avec le service des ressources humaines. C'est rare que ça concerne  
410 seulement un groupe de personnes, donc on fait une consultation avec les gens concernés,  
411 pour voir est-ce qu'il y a une valeur ajoutée pour notre entreprise ? Est-ce qu'il y a une  
412 création de valeurs ? Est-ce que ça répondrait à nos objectifs d'affaires ? Si oui comment ?  
413 Sinon ben il faut expliquer que l'idée est intéressante, mais pour l'instant ne correspond  
414 pas à nos objectifs d'affaires.

415

416 Chercheure : Donc, Mmm Je ne sais pas, est-ce que vous avez des histoires à partager avec  
417 moi par rapport à, c'est-à-dire, à ces propositions qui émanent des parties prenantes. Est-  
418 ce qu'il y a quelque chose qui vous vient à l'esprit ? Juste pour illustrer un petit peu. Parce  
419 que comme vous le savez bien, moi je m'intéresse beaucoup plus aux interactions avec les  
420 parties prenantes, et j'aimerais juste comprendre dans les tous petits détails.

421

422 Isabelle : Ben, une des initiatives qui était, en fait qui émane de nos propriétés. Ce sont  
423 d'avoir des ruches sur les toits de nos propriétés. Donc, une initiative comme ceci, si c'était  
424 juste une ruche, ben on dirait corporativement on n'a pas d'intérêt. Là allez-y, puis pour  
425 vous si vous trouvez que c'est intéressant libre à vous là. Mais lorsqu'on a constaté qu'il y  
426 avait plusieurs propriétés qui avaient eu cette idée-là, donc ce qu'on a décidé de faire, c'est  
427 de les regrouper, donc de faire une rencontre virtuelle avec tous ces gens-là, pour dire ben  
428 écoutez, vous êtes plusieurs à avoir eu cette idée-là, eh. Vous êtes plusieurs à passer avec  
429 le même fournisseur, donc on vous propose de par exemple que les pots de miel aient une  
430 identité visuelle commune, avec des, certaines différences parce qu'on veut reconnaître  
431 que le miel vient de la gauche ou de la droite, mais qu'on, qu'on ait une, une image  
432 commune des pots de miel, que les gens comprennent que c'est- ce sont des propriétés de  
433 l'entreprise et qu'il y a une vue d'ensemble. Après ça, ça va être communiquons-le aussi  
434 de façon concertée. Donc plutôt que de dire chacun à son tour, moi j'ai une ruche, moi j'ai  
435 une ruche, moi j'ai une ruche, c'est, on a fait une grande communication, là, une quinzaine  
436 de propriétés de l'entreprise ont des ruches sur leurs toits. L'impact dans la biodiversité, la  
437 perte de- de- de- du nombre d'abeilles en milieu urbain, le fait d'avoir des ruches quand  
438 on- on a fait une histoire autour de tout ça, Mmmm, et c'est quelque chose qu'on rapporte  
439 donc maintenant. Dans notre reddition de compte, on compte combien on a de ruches sur  
440 nos toits pour participer à une- une amélioration, une conservation de la biodiversité en  
441 milieu urbain. Après ça, au-delà de ça, ben une fois que le miel est produit, chacune des  
442 propriétés organise des activités, soit avec leurs locataires, leurs clients ou les employés  
443 pour récupérer le miel et après ça, le miel est vendu au profit, souvent là ça va être pour  
444 Centraide United Way. Donc on essaye de connecter tout, qu'il y a une cohérence dans nos  
445 actions, puis que tout ça fasse du sens pour l'ensemble de la business. Donc on aime bien  
446 nous ce qu'on a appelle *connecting data*, c'est quand on s'engage, par exemple, dans des  
447 partenariats dans la communauté, on s'assure que nos employés comprennent pourquoi on  
448 fait ce partenariat puis qu'il y a des opportunités pour eux aussi de s'impliquer à même  
449 cette organisation-là, puis on demande à l'organisation de nous donner quelque chose pour  
450 nos employés, donc venir faire une conférence ou proposer des opportunités de bénévolat,  
451 etc. donc on essaye de- de cibler, de- nos actions, pour qu'il y ait une cohérence, puis pour  
452 que tout le monde compr- ah ben, qu'il y ait un effet de levier en fait quand  $1+1=3$ , que le  
453 tout soit plus grand que la somme des parties.

454

455 Chercheure : D'accord. Et le rapport sur la responsabilité sociale, la dernière version  
456 accessible sur le site, elle est celle de 2018 ?  
457  
458 Isabelle : Oui exact. On est en train de faire celui de 2019, puis nous on ne fait plus de  
459 rapport de responsabilité sociale d'entreprise, depuis 2016, on a scindé nos deux rap- euh  
460  
461 Chercheure : Rapports d'activité  
462  
463 Isabelle : Nous avons fusionné notre rapport d'activité avec notre rapport de responsabilité  
464 d'entreprise. Justement parce qu'on se dit la responsabilité sociale d'entreprise c'est- c'est  
465 intégré à notre façon de faire les affaires, c'est pas quelque chose qui se fait à part, c'est  
466 pas un département silo, c'est quelque chose de transversal qui s'imprègne dans toutes nos  
467 activités.  
468  
469 Chercheure : D'accord. Donc, en tout cas moi, j'ai terminé, c'est-à-dire on a fait le tour de  
470 toutes les questions que j'avais, donc je ne sais pas si vous avez des éléments à ajouter par  
471 rapport à ce que vous avez dit, qui pourraient être pertinents pour euh  
472  
473 Isabelle : Ben, en fait j'imagine que oui mais je ne pense pas, ce que je vais faire, je vais  
474 vous laisser nos documents, donc ça c'est un *one-page* qu'on a fait en français et en anglais,  
475 pour la responsabilité sociale d'entreprise qu'on a distribué à nos employés puis à nos  
476 partenaires d'affaires pour qu'ils comprennent bien notre vision, Eh, nos faits saillants dans  
477 la dernière année, ça date de 2018, puis ce sur quoi on s'enlign pour les prochaines années.  
478 Je vais vous le donner.  
479  
480 Chercheure : ok. En tout cas, merci beaucoup  
481  
482 Isabelle : Merci à vous  
483  
484 Chercheure : C'était vraiment très instructif et puis il y avait beaucoup d'éléments  
485 intéressants et pertinents  
486  
487 Isabelle : Ben, vous allez voir sur notre site web, on a aussi beaucoup d'informations, donc  
488 qui pourraient vous intéresser, puis si vous avez d'autres questions en relisant vos notes ça  
489 va me faire plaisir d'y répondre  
490  
491 Chercheure : Oui c'est ça, certainement si je trouve des éléments sur lesquels je voudrais  
492 plus de détails, plus de clarifications, je vous reviendrai par courriel.

Entrevue menée avec Carole, vice-présidente communication, RSE et affaires  
internationales (Entreprise A)  
Le 20 février 2020

1 Chercheure : Merci de m'avoir accordé cette possibilité d'obtenir l'interview avec votre  
2 entreprise, et pour moi c'était une belle découverte parce que je ne connaissais pas votre  
3 compagnie. C'était X qui m'en a parlé et puis en allant sur votre site, donc j'ai découvert  
4 une belle compagnie avec plein de valeurs, plein de réalisations que je connaissais, mais  
5 juste je ne les ai jamais liées à vous. Donc voilà. Et puis, donc, pour commencer notre  
6 interview, donc la première question ça sera, j'aimerais savoir quelle est la nature de votre  
7 travail au sein de l'entreprise.

8

9 Carole : Ben en fait, euh notre équipe, on s'occupe vraiment d'un portfolio assez large, on  
10 fait à la fois les communications, les communications internes et externes, communication  
11 corporative, on fait ce que j'appelle le marketing corporatif, c'est-à-dire on s'occupe de la  
12 marque de l'entreprise, et on est également en charge- Mmm responsables de tout ce qui  
13 responsabilité sociale d'entreprise.

14

15 Chercheure : D'accord, ok. Et puis, vous vous êtes vice-présidente du département ?

16

17 Carole : Exactement

18

19 Chercheure : D'accord, ok. Et puis quand a été créé ce département ? C'est une question à  
20 laquelle Isabelle a déjà répondu.

21

22 Carole : Parfait il y a huit ans

23

24 Chercheure : Et puis moi je voudrais plus revenir aux rapports avec les autres départements.  
25 Quels genres de rapports vous entretenez avec tous les départements de l'entreprise ? que  
26 ce soit ici ou que ce soit au niveau, à l'échelle du Canada ou à l'échelle mondiale ?

27

28 Carole : C'est beaucoup un rapport de client. C'est vraiment ça, on est dans le fond un  
29 service soutien, donc tous les différents groupes, qu'ils soient corpo ou qu'ils soient les  
30 unités d'affaires comme on les appelle ici c'est nos clients. Dans le fond c'est vraiment ça  
31 on est comme une mini agence à l'intérieur même de l'entreprise, donc c'est vraiment tout  
32 le soutien stratégique, l'exécution, l'accompagnement, le conseil.

33

34 Chercheure : C'est eux donc qui se dirigent vers vous pour vous solliciter ?

35

36 Carole : Exactement.

37

38 Chercheure : D'accord.

39

40 Carole : Exactement, mais au fil des ans, on a bien sûr bâti des relations avec les gens, donc  
41 oui, les gens ils viennent vers nous. Nous, ça peut arriver aussi que nous de façon proactive  
42 on s'invite à la table dépendamment du projet là. Mais c'est vraiment une notion de client.  
43

44 Chercheure : Donc, quand vous avez des choses à dire ou quand vous remarquez qu'il y a  
45 des choses qu'il faut quand même clarifier vous allez les approcher directement ?  
46

47 Carole : Absolument.  
48

49 Chercheur : D'accord, ok. Donc, et puis en matière de responsabilité sociale, donc, je  
50 voudrais savoir plus au niveau de votre département, quels sont les principaux documents  
51 qui encadrent l'organisation et le fonctionnement ?  
52

53 Carole : Au niveau de la RSE ? les documents ? Qu'est-ce que vous entendez par  
54 documents ?  
55

56 Chercheur : C'est-à-dire que ce soit des documents en version papier ou même des  
57 documents par exemple électroniques, en ligne. C'est-à-dire est ce qu'il y a des documents  
58 qui encadrent la responsabilité sociale.  
59

60 Carole : En termes de politique par exemple ?  
61

62 Chercheure : Oui politique, et ça peut être aussi d'autres documents comme est-ce que vous  
63 avez, je ne sais pas moi, des rapports, des lettres que vous envoyez, des newsletters ?  
64

65 Carole : Ah ok au niveau de la communication. Ben c'est sûr qu'on a notre rapport, sur le  
66 site web il y a une section RSE. On a notre rapport d'activité qui est maintenant un rapport  
67 combiné, c'est-à-dire c'est pas juste un rapport annuel et un rapport RSE. C'est vraiment  
68 un rapport combiné.  
69

70 Chercheure : Oui c'est ce que j'ai vu sur le site.  
71

72 Carole : Exactement. Ça c'est un des grands documents. Sinon, évidemment, on a toutes  
73 sortes de politiques, on a une politique de dons et de commandite, on a- mmm, on est en  
74 train de- de- d'établir aussi des politiques d'investissement responsable, par exemple, dans  
75 les sommaires décisionnels du côté investissement, on a maintenant une section ESG, donc  
76 des documents y en a beaucoup là, y en a plusieurs. Alors, ça peut être soit des choses qui  
77 guident le travail qu'on fait donc à travers des politiques ou des cadres qu'on se donne,  
78 mais ça peut être aussi des documents ou des outils de communication pour parler de ce  
79 qu'on fait. Mais, j'inclus là-dedans les médias sociaux, c'est pas un document, mais  
80 évidemment on est très présent de ce côté-là aussi.  
81

82 Chercheure : Et puis, le rapport sur la RSE, le rapport d'activité dans lequel vous intégrez  
83 le rapport responsabilité sociale, la dernière version que j'ai trouvée sur le site web, elle  
84 date de 2018, donc, je voulais juste savoir est ce qu'il y a, est ce que vous avez le rapport  
85 2019 ?

86  
87 Carole : 2019 ? Non on est en train de le faire.  
88  
89 Chercheure : Ah pas encore !  
90  
91 Carole : Non parce que aujourd'hui on est sur les résultats, donc aujourd'hui on a tous les  
92 chiffres de l'année finale, de l'année 2019, et donc là on est déjà en train de terminer,  
93 normalement il sort toujours au printemps.  
94  
95 Chercheur : Donc, ça sera très prochainement au mois de mars comme ça ?  
96  
97 Carole : Un peu plus tard, non, normalement c'est avril.  
98  
99 Chercheure : D'accord, ok.  
100  
101 Carole : Parce que c'est un gros document, avec beaucoup d'approbations. Parce que on  
102 vient tout juste là en ce moment, on a, aujourd'hui en fait, les chiffres finaux, donc.  
103  
104 Chercheure : D'accord, mais la partie responsabilité sociale, elle n'a pas encore été  
105 finalisée non plus ?  
106  
107 Carole : Non  
108  
109 Chercheure : D'accord, ok.  
110  
111 Carole : On est toujours dans la cueillette de données pour l'instant. Puis, ces données-là,  
112 les données de la RSE d'ailleurs, ils datent d'un peu plus loin, parce que l'enjeu, c'est que  
113 au niveau de toutes la donnée environnementale par exemple, les délais sont plus longs en  
114 terme de cueillette, donc il y a un certain délai.  
115  
116 Chercheure : Ok, je vois, merci. Et puis, quel est le rôle que joue votre département en  
117 matière de communication sur la responsabilité sociale ? Et quel est le degré de  
118 collaboration avec les autres départements ?  
119  
120 Carole : Ben, c'est sûr que nous, en étant responsables de la communication dans son  
121 ensemble, nous on est vraiment responsables de communiquer l'ensemble de l'œuvre pour  
122 ce qui touche la RSE, et puis c'est sûr que comme on est au cœur de tout ça, on sait pas  
123 mal ce qui se passe, mais on- on fait toujours régulièrement aussi des- des demandes par  
124 les différents départements, les groupes de nous faire part des initiatives pour qu'on puisse  
125 en parler. Alors si on ne sait pas qu'ils font quelque chose. Mais normalement comme on  
126 est un peu au cœur, on est un peu les chefs d'orchestre de toutes ces activités-là, on est  
127 quand-même pas mal au courant. On a un plan de communication spécifique pour la RSE,  
128 vraiment avec un plan éditorial, et puis, et puis on déploie ça tout au long de l'année.  
129

130 Chercheure : D'accord, est ce que vous pouvez me donner un exemple de collaboration  
131 avec les autres départements dans laquelle il y a beaucoup de va-et-vient, des interactions  
132 régulières et tout ?

133

134 Carole : Ben, ça peut être, je ne sais pas moi une, un groupe quelque part ou une de nos  
135 propriétés font une action dans leur communauté particulièrement, par exemple je sais pas  
136 pour- ils font un évènement dans un centre commercial par exemple pour recueillir des  
137 fonds pour un organisme local, mais alors on va parler avec eux. C'est tout eux qui  
138 organisent évidemment l'évènement localement, mais on va recueillir l'information pour  
139 pouvoir en parler soit sur nos médias sociaux, sur nos médias internes, et ne serait-ce  
140 qu'auprès de nos employés. Et puis, s'il le faut aussi au public. Donc, on utilise des fois  
141 ces exemples-là justement dans notre rapport d'activités aussi, pour montrer qu'on est  
142 vraiment impliqué dans les communautés aussi. Donc...

143

144 Chercheure : Et puis, est ce que vous pouvez me présenter quelques évènements portant  
145 sur la responsabilité sociale que votre entreprise a organisés au courant des, de la dernière  
146 année ou des dernières années ?

147

148 Carole : Oh mon dieu, il y en a plein. Eh. Je présume qu'Isabelle vous en a parlé aussi.  
149 Bon, on participe au « défi Pierre Lavoie ». On a toujours une équipe, deux équipes  
150 maintenant qui participent, on participe à Centraide. Donc ça c'est toujours beaucoup  
151 d'activités. Eh. On participe à des levées de fonds des organismes qu'on soutient. Mmm.  
152 On a une grande journée de bénévolat, qui s'appelle « Bénévolat », où tous les employés  
153 en tout cas, beaucoup d'employés de l'entreprise ce jour-là, donnent toute la journée pour  
154 toutes sortes d'activités, ça peut être des activités plus reliées à l'environnement comme  
155 nettoyer, ou planter des arbres, des choses comme ça. Mmm. Ça peut être des choses plus  
156 sociales où on va aller servir des repas. Il y a des groupes aussi qui travaillent plus avec ce  
157 côté patrimoine où c'est plus un échange d'idées, donc on utilise un peu, on donne un peu  
158 de notre expertise, de notre temps. Alors ça c'est une autre activité. Il y en a plein comme  
159 ça. Alors, eh.

160

161 Chercheure : Et ces activités. Ils font partie de votre plan d'action

162

163 Carole : Exact

164

165 Chercheure : de communication pour l'année j'imagine ?

166

167 Carole : ben en fait, c'est- c'est- c'est plus notre plan d'action, notre plan d'affaires RSE  
168 si vous voulez, puis après ça on communique sur toutes ces activités-là.

169

170 Chercheure : D'accord, et ces activités, elles sont décidées par qui au juste ? Est-ce qu'il y  
171 a une équipe qui travaille sur ça, un focus group, est ce qu'il y a peu de personnes, comment  
172 ça se passe pour décider des activités RSE ?

173

174 Carole : Mais quand c'est au niveau corpo c'est sûr que ça part- ça part d'ici, quand c'est  
175 des activités très importantes qui requièrent des fois des fonds ou d'autres choses, mais

176 c'est- c'est- à ce moment-là on doit ben aller chercher l'approbation au niveau du comité  
177 de direction, mais sinon on est pas mal autonome pour organiser des activités, les proposer,  
178 les mettre en œuvre, et puis ensuite en parler.

179

180 Chercheure : D'accord, quand vous dites, excusez-moi d'aller dans certains détails, donc  
181 c'est toute l'équipe qui travaille en concert ?

182

183 Carole : Ben pas toute l'équipe, c'est dépendamment c'est quoi le projet, on va aller  
184 chercher des gens dont on a besoin. On est assez- assez agile, assez flexible, parce que on  
185 veut pas trop faire un- comme c'est pas beaucoup de monde qui normalement en équipe  
186 s'occupe de ce genre d'évènements-là, mais des fois, on va aller chercher des stagiaires  
187 aussi, comme par exemple pour- pour la campagne de Centraide qui dure quand même  
188 deux mois, on a toujours un- un stagiaire qui nous aide pour- pour le faire. C'est beaucoup  
189 de boulot. Donc, on fait comme des petits groupes ad hoc, des fois aussi pour certains projets  
190 on va, on a tout un réseau d'ambassadeurs, c'est des employés qui s'intéressent à ces sujets-  
191 là à travers toute l'entreprise, toute l'entreprise, donc on les connaît, on fait appel à eux, on  
192 va les appeler pour dire écoute on organise justement la fameuse journée internationale du  
193 bénévolat. Alors on a nos ambassadeurs partout, au Canada, à travers le monde, dans les  
194 bureaux, puis eux nous aident, donc c'est une espèce de groupe ad hoc, qui embarque pour,  
195 pour réaliser le projet.

196

197 Chercheure : D'accord, ok. Mmm. Et puis, donc, est ce que vous pouvez me dire quelles  
198 sont les parties prenantes internes impliquées dans la réalisation de ces évènements ? Et la  
199 deuxième question qui rejoint celle-ci ça sera est ce que vous tenez des réunions  
200 préparatoires auxquelles sont conviées ces parties prenantes ? Donc, est ce qu'elles sont  
201 vraiment impliquées dans la préparation ?

202

203 Carole : Oui, oui, absolument.

204

205 Chercheure : Quelles sont vos parties prenantes les plus- c'est-à-dire en interne ? Je parle  
206 plus en interne.

207

208 Carole : Mais bon, évidemment, c'est sûr que, on a le comité direction pour- de qui on  
209 relève, ensuite on a Mmm, on a l'ensemble des employés. C'est clair, on a nos  
210 ambassadeurs avec qui on travaille pour- pour nous aider. Mmm. Des fois on va les  
211 segmenter selon- selon des messages des fois, mais ça- ça touche pas vraiment la RSE. La  
212 RSE touche tout le monde. Des fois, on peut segmenter tout ce qui est direction, ce qu'on  
213 appelle les vice-présidents et plus, et, et le reste des employés. Des fois, on va segmenter  
214 vers les gestionnaires, mais pas vraiment RSE. C'est plus au niveau des annonces plus  
215 organisationnelles ou des choses comme ça là. Mais pour ce qui est RSE on- nos parties  
216 prenantes, parties prenantes principales, c'est toujours l'ensemble des employés, parce que  
217 c'est un sujet qui est transversal qui touche vraiment tout le monde.

218

219 Chercheure : D'accord. Et mis à part les évènements qui sont organisés régulièrement, est  
220 ce que ces parties prenantes internes - et je parle plus, principalement genre des employés

221 et des ambassadeurs par exemple – ont été impliquées lors de l'élaboration de la straté, la  
222 première stratégie RSE de l'entreprise?

223

224 Carole : Ça nous arrive très souvent, oui absolument, ça nous arrive très très souvent en  
225 fait, systématiquement on fait toujours des sondages par exemple quand on a fait des gros  
226 évènements comme- comme la journée « Bénévolat », je reviens à cet exemple-là, on fait  
227 un sondage par la suite, qu'est-ce que vous avez aimé ? qu'est-ce que vous n'avez pas aimé  
228 ? qu'est-ce que vous aimeriez voir dans le futur ? dans les futurs éditions ? Donc on est en  
229 constante recherche de rétroaction avec ces- Mmm, ces parties prenantes-là, ça c'est  
230 important. Alors. En ce moment un autre exemple, c'est- on est en train de réviser notre  
231 politique de dons et commandites, justement, on veut faire une petite mise à jour, et puis  
232 on va faire des groupes de discussion avec, entre autres, les employés, à la fois de la  
233 direction et, et des employés dans le sens large et puis on, on va aller sonder pour voir,  
234 tester nos hypothèses, puis aller chercher leurs opinions.

235

236 Chercheure : Et ces discussions, elles se passent en face à face ou à travers des plateformes  
237 en ligne ?

238

239 Carole : Ça dépend, souvent ça ne peut pas être juste face à face parce qu'on est à travers  
240 le monde, donc il va falloir qu'on, qu'on trouve d'autres moyens, des fois c'est des vidéo-  
241 conférences ou appels téléphoniques. Parce qu'on est une entreprise internationale, donc  
242 beaucoup d'employés ne sont pas ici à Montréal. On est habitué à faire ça de façon très,  
243 très, avec la technologie [Rires]

244

245 Chercheure : Est-ce que vous avez une plateforme interne propre à l'entreprise pour mener  
246 des discussions ?

247

248 Carole : Oui, absolument. On peut faire ça aussi, on a- on a l'intranet, on a un média social  
249 qui s'appelle, on est sur Yammer. Donc, on a nos propres médias sociaux internes, on peut  
250 tenir des discussions, on peut faire un appel à des idées ou des suggestions.

251

252 Chercheure : Yammer

253

254 Carole : Oui c'est Yammer c'est y-a-m-m-e-r. C'est une plateforme comme Facebook ou  
255 d'autres. C'est- je ne sais pas, ça s'appelle pas comme ça, mais c'est le- le- c'est l'outil, un  
256 outil Microsoft. Alors, donc nous on a nos propres- notre propre Yammer si vous voulez.  
257 On a aussi, on travaille avec Pims c'est aussi un autre outil Microsoft qu'on va utiliser  
258 pour- plus dans les équipes plus restreintes mais ça c'est facile parce qu'on peut échanger.

259

260 Chercheure : D'accord et sur cette plateforme, est ce que c'est vous qui avez le lead pour  
261 aller demander des informations ou pour mobiliser les gens ? Ou est-ce qu'il arrive des fois  
262 que ces employés, c'est-à-dire les employés à travers le monde, entrent en contact  
263 directement avec vous pour solliciter ?

264

265 Carole : Ah oui oui absolument. C'est ça l'idée c'est vraiment, c'est comme un Facebook.  
266 Un Facebook, c'est pas unidirectionnel, c'est vraiment bidirectionnel. Absolument

267 quiconque, n'importe qui peut poster quelque chose, une question, une proposition, une  
268 suggestion. Nous on le surveille beaucoup beaucoup évidemment, donc on est très- à  
269 surveiller cet exercice, donc on regarde ce qui se passe, on est tous les jours là-dessus, tous  
270 les jours, on commente, on poste, on regarde aussi ce que les employés nous disent à  
271 l'interne, parce que ça sera important de sentir un peu le pouls. Donc, on est un peu les- les  
272 gardiens hhh de ce truc-là, mais ça se veut tout à fait démocratique, ça se veut pas du tout  
273 un outil unidirectionnel.

274

275 Chercheure : D'accord, ok. Et puis j'aimerais savoir pour les parties prenantes externes.  
276 Donc quelles sont les parties prenantes externes qui sont impliquées dans la réalisation de  
277 vos évènements RSE ? Et comment se déroule la collaboration, la préparation des  
278 évènements ?

279

280 Carole : Ben, il y en a beaucoup, c'est, en fait c'est toutes nos parties prenantes externes  
281 de l'entreprise. Ça ce n'est pas différent pour la RSE que pour la business. Donc, dans le  
282 fond c'est- c'est à la fois nos clients, ceux qui louent de l'espace dans nos, nos immeubles.  
283 C'est nos partenaires d'affaires, parce que, très souvent, on va investir pas que pour  
284 investir, ou les gens avec qui on travaille dans, vraiment des partenaires d'affaires  
285 stratégiques. Eh Mmm, c'est évidemment également les utilisateurs ultimes de nos espaces,  
286 parce que bon un locataire X a des employés ou un locataire X a des clients. Mmm. Donc,  
287 c'est vraiment l'ensemble de l'écosystème que touche un immeuble quelconque, tous les  
288 gens qui passent là. Alors, donc, dépendamment c'est quoi ? On va interagir avec eux.  
289 C'est sûr que les médias sociaux prennent de plus en plus de place. Ça peut être aussi,  
290 Mmm via des communiqués de presse. Donc, on utilise le vecteur des médias traditionnels  
291 pour parler à ces parties prenantes là. Des fois, c'est carrément, si c'est un évènement qui  
292 est très très local, mais si les- si vraiment les outils de communication admettons de la  
293 propriété même, je ne vois pas si on fait quelque chose à Place X, mais eux ils ont un  
294 newsletter qui va à leurs clients, eh.

295

296 Chercheure : Donc c'est intégré

297

298 Carole : Exactement, on utilise notre- notre boîte à outil hhh selon l'évènement, mais c'est  
299 sûr que la RSE ça touche absolument à toutes les parties prenantes de l'entreprise. Ça peut  
300 être les talents aussi, les futurs talents, les gens qui ne sont pas encore chez l'entreprise  
301 aussi. Parce que la RSE est un vecteur très important pour l'attraction de nouveaux talents,  
302 surtout les jeunes, ça devient de plus en plus important pour eux.

303

304 Chercheure : D'accord. Et qu'en est-il des médias, la presse ?

305

306 Carole : Ben les médias pour nous, les médias c'est un- c'est un canal comme un autre. Les  
307 médias c'est XXX avec tout, avec les médias sociaux, avec ce qu'on peut faire sur notre  
308 propre site internet, les médias c'est- on a de moins en moins besoin des médias  
309 traditionnels, parce qu'on peut raconter notre propre histoire et on continue à les utiliser,  
310 c'est bien sûr important mais dans- moi je vois les médias comme un canal comme un  
311 autre.

312

313 Chercheure : D'accord, donc vous n'organisez pas vraiment avec eux comme des press  
314 biefings pour certains évènements ?

315

316 Carole : Je vous dirais de moins en moins, de moins en moins, parce que, parce que on est  
317 capable de- de rejoindre nos parties prenantes, nos publics cibles avec nos propres moyens  
318 de plus en plus. Alors, surtout pour la RSE, parce que c'est quelque chose où on peut parler  
319 directement à- à nos publics, on n'est pas obligé de passer par les médias. De toute façon  
320 les médias ils couvriront probablement pas ce genre de trucs là, à moins que ce soit  
321 vraiment des chose majeures. Parce que sinon ils parleraient que de ça, c'est pas ça qui fait  
322 vendre des journaux. [rires]

323

324 Chercheure : Oui c'est sûr, mais des fois ça peut quand même être évoqué dans je ne sais  
325 pas moi, comme des reportages où les médias évoquent des success stories de certaines  
326 compagnies.

327

328 Carole : Oui oui bien sûr, oui oui, on fait très attention au fameux *greenwashing* ou *sg*  
329 *washing* ou *impact washing* ou appelez ça comme vous voulez là. Il faut quand même faire  
330 attention, mais oui on- on va régulièrement parler de ce qu'on fait mais, tu sais, les médias,  
331 ça passe encore par le traditionnel communiqué de presse, puis communiqué de presse, il  
332 faut vraiment que ce soit une nouvelle. Donc, oui si on a- on a une nouvelle très importante,  
333 on pourra l'envisager, mais ce n'est- ce n'est pas, tu sais, les- on va plus passer par les  
334 médias quand c'est des grandes transactions, des trucs comme ça. Alors.

335

336 Chercheure : D'accord, ok. Et puis là c'est, peut-être c'est une question qui a été  
337 brièvement un petit peu évoquée aussi avant. C'est plus les outils utilisés par votre  
338 département et votre entreprise pour interagir avec les parties prenantes internes et externes  
339 au sujet de la RSE.

340

341 Carole : On l'a pas mal couvert. C'est sûr c'est tout ce qui est maintenant en ligne,  
342 l'intranet, les médias sociaux, on est sur tous les médias sociaux, Instagram, LinkedIn,  
343 Facebook, Twitter, donc on les utilise tous, à leur manière puis avec leurs- leurs  
344 spécificités. On va à l'interne, on, comme je disais on a notre intranet, on a notre propre  
345 média social, on a un newsletter aussi, alors, un infolettre qui sort tous les lundis pour les  
346 envois, qui est ensuite renvoyée directement vers, soit vers Yammer ou vers l'intranet.  
347 Mmm. Sinon à l'externe, ah oui on va utiliser le communiqué de presse bien sûr encore,  
348 mais ça peut prendre toutes sortes de trucs, ça peut être des tribunes, nos- nos haut  
349 dirigeants qui sont sur une tribune, puis c'est une forme de petite communication aussi.  
350 Certaines de nos propriétés ont des- des- des infolettres aussi pour leurs clients. Eh, ça c'est  
351 pas nous qui sommes responsables de ces outils là, mais eux le, l'utilisent de leur côté.  
352 Puis, bien autrement, ben le bon vieux courriel [rires]. On l'utilise encore. Alors, la boîte à  
353 outils a augmenté dans les dernières années quand même.

354

355 Chercheure : Oui c'est sûr ! Mmm. Et puis, juste pour revenir aux évènements portant sur  
356 la RSE, je vous ai dit au début qu'Isabelle m'a dit que vous alliez me parler- vous pouvez  
357 me parler plus d'un évènement, des évènements qui portent sur la gouvernance féminine.

358

359 Carole : Oui on est très impliqué de ce côté-là, on a- on est partenaire de « Gouvernance  
360 au féminin », on a- on essaye de- de- on participe à des programmes de- programmes de  
361 mentorat par exemple, on participe à Éphéa, on a toujours une cohorte chaque année qui  
362 participe à ça. Eh Mmm.

363

364 Chercheure : Donc, vous prenez plus part à des événements d'autres partenaires

365

366 Carole : Ça c'est à l'externe, à l'interne aussi, nous on fait beaucoup de choses, on a- on a  
367 créé un groupe qui s'appelle euh, c'est comme le Forum des femmes de l'entreprise, on a  
368 fait- on va faire des événements autour de ça. On a euh.

369

370 Chercheure : Quels genres d'événements ? juste un exemple.

371

372 Carole : Ben ça peut être comme une conférence. L'année dernière au printemps, on est en  
373 train d'organiser la prochaine, on a fait une conférence. On a invité différentes personnes  
374 sur des sujets de diversité ou autres. Donc, avec des- des- des tables rondes aussi. Donc,  
375 alors, on fait ce genre de trucs là, comme on participe à Éphéa on a une cohorte, mais aussi  
376 on va faire des portraits par exemple de femmes, de jeunes femmes qui participent à ce  
377 programme là en tant que. On a une série de conférences aussi qu'on organise chaque  
378 année, c'est toutes sortes de sujets qui ont- on s'assure toujours d'inclure les notions  
379 d'inclusion et de diversité, au moins un sujet, comme d'ailleurs, il y en a un qui s'en vient  
380 au printemps, on fait une conférence pour les employés sur les biens inconscients par  
381 exemple, donc, oui la diversité c'est un sujet important donc on en parle- on organise des  
382 événements, on participe, on est partenaires à des groupes externes.

383

384 Chercheure : D'accord. Et quand vous organisez ces événements, c'est dans le but principal  
385 de sensibiliser ou vous avez d'autres objectifs ?

386

387 Carole : Oui sensibiliser. Je vous dirais même c'est des fois aussi un objectif de réseautage  
388 pour que les femmes se connaissent mieux, mais on fait toujours très attention pour que ce  
389 soit pas un événement des femmes pour les femmes parce qu'on veut inclure les hommes  
390 aussi, justement pour avoir ce dialogue-là. Et puis, Mmmm et puis c'est ça. Donc, ça- ça  
391 serait des choses qu'on organise de ce côté-là. On commence à avoir des discussions aussi  
392 plus au niveau de notre rôle d'influenceurs auprès de nos partenaires d'affaires par  
393 exemple. Tu sais, de dire mais est-ce que, tu sais, qu'est-ce que vous faites pour la diversité,  
394 d'ouvrir ce dialogue-là. On est en train de réfléchir comme beaucoup de gens est ce qu'on  
395 devrait faire des- vraiment des cibles ou non, ça c'est toujours le grand défi. Est-ce que-  
396 Donc, on réfléchit avec la business, avec le département des ressources humaines sur ce  
397 qu'on peut faire de ce côté-là.

398

399 Chercheure : D'accord. Et quand vous jouez ce rôle d'influenceurs, est ce que vous vous  
400 appuyez sur des personnes de l'extérieur qui ont une certaine notoriété par exemple, genre,  
401 des ambassadeurs de bonne volonté comme pour les Nations Unies, ou est-ce que vous le  
402 faites vous-mêmes ?

403

404 Carole : On le fait pas mal nous-mêmes. Je vous dirais on le fait pas mal nous-mêmes,  
405 C'est vraiment dans nos discussions avec tous les gens avec qui on- on interagit, nos  
406 partenaires d'affaires sur ces valeurs, et c'est pas juste par rapport à la diversité. Ça peut  
407 être aussi par rapport à l'environnement ou par rapport à la gouvernance en général, les  
408 bonnes pratiques de gouvernance, donc, ça fait vraiment partie de nos discussions. On est  
409 en train de voir, par exemple, est-ce que Mmm on est- on n'a pas beaucoup de- on n'est  
410 pas une sorte de compagnie publique où on aurait un droit de vote avec les proxy voting,  
411 mais là où on l'est, on est en train de réfléchir un peu de concert avec la caisse est-ce que  
412 Mmm, on voudra pas imposer un minimum, par exemple, de femmes sur le CA. Sinon  
413 l'organisation va devoir investir dans des choses comme ça.

414

415 Chercheure : D'accord.

416

417 Carole : On peut le faire un peu tranquillement. On va regarder nos fournisseurs aussi, est  
418 ce qu'on dit ben on fait pas affaire avec tel fournisseur s'il n'y a pas un minimum de  
419 diversité démontrée au sein de cette entreprise-là. Ce genre d'initiatives qu'on est en train  
420 de regarder. Puis côté environnemental au niveau de l'événementiel, ben c'est sûr comme  
421 je disais on intègre l'environnement dans notre journée « Bénévolat », donc il y a des  
422 initiatives, il y a des initiatives environnementales qui sont organisées, comme par exemple  
423 avec les amis du Mont Royal, je sais qu'à Hong Kong, l'équipe à Hong Kong sont allés  
424 nettoyer les plages. Donc, alors ça c'est intégré à même. On commandite aussi des  
425 événements comme par exemple quand Équiterre fait son- sa soirée bénéfice une fois par  
426 année, on va les intégrer. Mmm, et puis dans le cadre de notre politique de dons et  
427 commandites, on veut élargir un peu notre champ d'intervention pour inclure plus de- de-  
428 d'organismes ou d'activités qui sont liées à l'environnement aussi là. Donc. Je ne sais pas  
429 si ça répond à la question.

430

431 Chercheure : Oui. Oui. Et puis donc là on arrive à la dernière question. Hhhh. Donc de  
432 quelle manière sont prises en compte les propositions émanant des parties prenantes pour  
433 l'implémentation ou l'amélioration du processus de la responsabilité sociale et des actions  
434 entreprises par votre entreprise en matière de RSE ?

435

436 Carole : Ben, on est toujours très à l'affût. D'ailleurs, Isabelle vous en a peut-être parlé  
437 qu'on fait une- une- chaque aux deux ans, on- on fait justement une- une étude auprès des  
438 parties prenantes. Qu'est ce qui est important pour vous ? Qu'est ce qui l'est moins ? Vous  
439 avez ça dans le rapport d'activité. Vous pouvez voir la matrice.

440

441 Chercheure : C'est un questionnaire ?

442

443 Carole : C'est un questionnaire. Oui. En fait, c'est plus qu'un questionnaire, c'est un  
444 questionnaire, mais c'est aussi des- des groupes de discussion, en anglais, je cherche le mot  
445 en français, mais c'est du *materiality assessment*. C'est- Mmmm, je ne me rappelle plus en  
446 français, j'ai un blanc de mémoire ce matin mais donc, vraiment, on- on- on va demander  
447 aux parties prenantes principales internes et externes pour dire qu'est ce qui est important  
448 pour vous ? c'est quoi les sujets sur lesquels on devrait agir ? Donc ça c'est très important  
449 de faire ça parce que tout ce qu'on fait de ce côté-là, la pertinence est très importante. Donc,

450 ça c'est quelque chose qu'on fait. Et- et bon aussi on a comme je disais tout à l'heure par  
451 exemple, on a une boîte à suggestion RSE pour les employés, des trucs comme ça, donc,  
452 on est toujours à l'affût des idées puis des- parce que la RSE, elle est forte si elle vient à la  
453 fois de la haute direction en termes de valeurs puis de valeurs d'entreprise puis de-  
454 mandat ou de- d'intention, intention et de conviction, par exemple pour nous d'investir de  
455 façon responsable, mais c'est aussi fort quand il y a un push qui vient des employés puis  
456 des idées qui émanent de là puis qu'on peut, qu'on peut par la suite prendre au vol et, et  
457 peut-être réaliser, donc, oui c'est vraiment une dynamique, c'est très dynamique le, je vous  
458 dirais le- l'input qu'on a dans tout ce qu'on fait.

459

460 Chercheure : D'accord. Et quand ces- ces- c'est-à-dire ces propositions émanent de ces  
461 parties prenantes, comment vous- c'est-à-dire comment se mène la discussion pour pouvoir  
462 les adopter ? Est-ce qu'elles sont plus exposées au management qui prend la décision ? Est-  
463 ce qu'il y a un Focus group qui voit la pertinence des propositions, qui étudie la pertinence  
464 avant d'adopter telle ou telle proposition ? C'est-à-dire comment ça se passe ?

465

466 Carole : Ben, tu sais, nous on a un groupe, on a évidemment, on est responsable de- de- de,  
467 si vous voulez, de la stratégie et de l'approche, mais après ça, si on a une suggestion ou  
468 une, dépendamment de l'ampleur, si c'est un petit truc local, on n'ira pas au comité de  
469 direction, on va les accompagner, on va dire « Ah oui, bonne idée, faites-le ». Si c'est  
470 quelque chose de local qui est une initiative qui est venue des employés, par exemple, si  
471 c'est quelque chose vraiment plus grand, qui dans le fond a un impact sur l'ensemble des  
472 employés, qui nécessite des fonds, qui nécessite- euh une certaine distraction, hhh, donc à  
473 ce moment-là c'est sûr qu'on va faire une proposition à la haute direction qui- qui est  
474 approuvée ou pas, puis avec un- comme un mini business case, on irait voir pourquoi on  
475 voudrait faire ça, c'est quoi les objectifs ? et ça serait quoi le plan d'action, ça serait quoi  
476 le budget le cas échéant ? Donc, ça dépend beaucoup beaucoup d'initiatives, c'est sûr.

477

478 Chercheure : D'accord. Est-ce que vous auriez un exemple d'une- d'une proposition et de  
479 toute l'interaction qui a tourné autour d'une proposition avant son adoption ? Genre,  
480 quelque chose qui vous a peut-être marqué ou euh.

481

482 Carole : Oui une qui n'a pas fonctionné [rires]. Pour l'instant, on voulait Mmm introduire  
483 un- ça c'est quelque chose que j'avais fait dans mon ancienne vie, on voulait, mais c'était  
484 aussi venu d'une des unités d'affaires, euh, qui avait émis un intérêt pour ça. On voulait  
485 Mmm offrir des- c'est une sorte de stage ou une sorte de projet où les gens pouvaient,  
486 pendant une semaine ou deux, partir avec Habitat pour l'humanité, parce que c'est l'un des  
487 organismes que l'on soutient pour, à l'étranger, faire un projet, puis en même on s'était dit  
488 mais ces gens-là s'ils vont dans un des marchés dans lesquels on est présents, il y a aussi  
489 tout une combinaison avec les partenaires locaux, tu sais, ils apprennent aussi comment ça  
490 se passe là-bas, mais vraiment de les- de les immerger là dans un vrai projet de- de- de  
491 responsabilité sociale d'entreprise, et puis Mmmm la notion était un peu que les employés  
492 donnent un peu de leur temps, ils sont payés moitié de temps ou je ne sais plus comment,  
493 qu'est-ce qu'on avait proposé. Mais ça n'avait pas passé, parce que là la haute direction à  
494 l'époque, dans leur tête, c'était on les envoyait en vacances [rires]. Ok, ça ne fonctionne  
495 pas. Mais ça c'était vraiment quelque chose que nous, on avait en tête, parce que je l'avais

496 fait dans une autre organisation, puis ça avait super bien marché. Et c'était aussi venu d'une  
497 des unités. On l'a mis ensemble à proposer. Ça n'a pas fonctionné. Peut-être une prochaine  
498 fois.  
499  
500 Chercheure : Donc là, il y a aussi l'intérêt, le business, l'intérêt du business pour le  
501 management qui est pris en considération pour valider les propositions.  
502  
503 Carole : C'est sûr. Oui  
504  
505 Chercheure : C'est pas rentable à 100%  
506  
507 Carole : Ils voyaient pas qu'est-ce que ça venait chercher d'un point de vue engagement,  
508 puis dans leur tête, c'était une autre génération aussi qui était- qui était à la tête de  
509 l'entreprise à l'époque. Pour eux c'était- c'était comme les envoyer en vacances.  
510  
511 Chercheure : Oui, une perte de temps, je comprends parfaitement.  
512  
513 Carole : Il n'y avait pas euh, ils ne comprenaient pas exactement qu'est-ce que ça pouvait  
514 faire d'un point de vue culture et engagement de ces gens-là.  
515  
516 Chercheure : D'accord.  
517  
518 Carole : On se réessayera une autre fois. Hhhh  
519  
520 Chercheure : Et vous n'avez pas un exemple qui a bien marché, qui a bien fonctionné à me  
521 donner ?  
522  
523 Carole : D'une ampleur où on aurait dû aller au comité de direction, pfff. Un événement,  
524 parce que ce qui arrive, c'est que les événements comme « Bénévolat » et tout ça, ça roule  
525 depuis des années, on retourne plus. Il y a peut-être « Défi Pierre Lavoie ». Peut-être le défi  
526 Pierre Lavoie, mais je me demande si- je ne pense pas qu'on, oui peut-être on est allé à la  
527 haute direction avec celui-là, on s'est dit « Ah qu'est-ce qu'on pourrait faire de ce côté-là  
528 ? », parce qu'on, on voulait avoir un événement qui était un peu plus Mmmm euh, qui  
529 touche un peu plus la santé et mieux-être, alors on n'avait pas mal une gang de cyclistes  
530 ici, on s'est dit « Ah mais pourquoi on ne fait pas ça ? », donc oui on a fait une proposition  
531 encore une fois, c'est toujours à peu près un *one-pager*, *business case*, voici pourquoi on  
532 devrait faire ça, voici combien ça coûte, voici les objectifs, les avantages, puis. Je ne me  
533 souviens pas d'avoir fait une grosse présentation, mais je pense que c'était plus une- on a  
534 socialisé le *one-pager* avec quelques hauts dirigeants, on a eu le go, puis après ça on l'a  
535 organisé.  
536  
537 Chercheure : D'accord. Vous l'avez adopté.  
538  
539 Carole : on l'a adopté. Et maintenant c'est adopté, maintenant on ne retourne pas chaque  
540 année.  
541

542 Chercheure : C'est ça, c'est un évènement qui s'organise chaque année j'imagine.  
543  
544 Carole : Exactement, exactement, oui Défi Pierre Lavoie, c'est un bon exemple où on a-  
545 on a- Mmm, on est allé chercher l'input, puis après ça, après ça, une fois l'input, mais là tu  
546 fais vraiment, tu engages les employés, qui veulent participer. Donc là tu fais un appel à  
547 tous, on a deux équipes, si vous voulez participer voici comment ça fonctionne.  
548  
549 Chercheure : D'accord. Et vous voyez qu'il y a vraiment une bonne volonté de la part de  
550 vos employés pour prendre part à de genre d'évènements ?  
551  
552 Carole : Énormément, énormément. Oui on même, on a créé un programme qui est un  
553 programme aussi que si quelqu'un veut courir, marcher, nager pour une cause, on va les  
554 commanditer, on va leur offrir, on va payer l'inscription, puis on a- on a les T-shirts de  
555 l'entreprise. Donc, ça fait partie un peu d'encourager, non seulement faire du bénévolat,  
556 mais aussi bouger, dans le volet plus santé mieux-être. Oui, les employés adorent ça, c'est  
557 vraiment, ils apprécient beaucoup le fait qu'ils puissent aller courir et que nous on les  
558 encourage là-dedans.  
559  
560 Chercheure : Et en plus, parce qu'ils le font tout en sachant, c'est-à-dire, qu'ils sont comme  
561 des ambassadeurs pour l'entreprise et en même temps ça- ça permet d'ancrer davantage le  
562 sentiment d'appartenance et tout.  
563  
564 Carole : Absolument.  
565  
566 Chercheure : C'est vraiment très très bien. C'est une bonne chose.  
567  
568 Carole : Tout le monde est gagnant  
569  
570 Chercheure : Oui tout le monde est gagnant.  
571  
572 Carole : Oui puis le jour J comme ils ont leurs T-shirts de l'entreprise, mais tu sais ça fait  
573 un peu de publicité aussi, ambulante [rires].  
574  
575 Chercheure : Ok. Donc merci beaucoup, je ne sais pas si vous avez des éléments à ajouter  
576 à la fin de l'entrevue, des choses que moi j'ai omis peut-être de signaler  
577  
578 Carole : Non je pense pas. Je pense que la seule chose que je dirais c'est vraiment la RSE  
579 n'est plus une chose à part, c'est vraiment, ça fait partie intégrante maintenant de  
580 l'entreprise, de la marque, la culture, les valeurs, donc, c'est vraiment, c'est vraiment ça  
581 que je dirais là. C'est vraiment, ça c'est le gros changement depuis quelques années. Ça  
582 fait vraiment partie maintenant de l'ensemble.  
583  
584 Chercheure : D'accord, ok. Merci beaucoup  
585  
586 Carole : Mais ça fait plaisir  
587

588 Chercheure : De m'avoir accordé votre temps et  
589  
590 Carole : Bonne chance  
591  
592 Chercheure : C'est vraiment très pertinent. Il y avait beaucoup d'éléments pertinents  
593  
594 Carole : Super

Entrevue menée avec Paul, Conseiller principal communication et développement durable (Entreprise B)  
Le 28 février 2020

1 Chercheure : Re-bonjour, et puis merci de m'avoir accordé cette possibilité de mener cette  
2 entrevue avec vous. Donc comme vous allez le constater tout au long de ces questions,  
3 j'insiste beaucoup sur les interactions, parce que je suis dans une approche de  
4 communication constitutive des organisations, qui considère l'organisation comme une  
5 entité constituée par et dans la communication, donc, et je voudrais comprendre la nature  
6 de cette communication, comment elle se passe ? Comment ces interactions se déroulent,  
7 donc.

8

9 Paul : Ok

10

11 Chercheure : Voilà, et puis donc pour commencer notre entrevue, donc la première  
12 question ça sera, quelle est la nature de votre travail au sein de- de l'entreprise ?

13

14 Paul : Alors en fait, moi je travaille depuis six ans chez l'entreprise. J'ai vingt ans  
15 d'expérience en- en communication, euh. J'ai commencé en- par la communication interne  
16 chez l'entreprise, donc la communication des- des programmes ou des- des projets aux  
17 différentes parties prenantes internes qui- Ça va- ça va jusqu'aux employés et des  
18 gestionnaires, mais aussi les administrateurs et depuis un an, environ moins, je suis dans  
19 l'équipe développement durable et finances responsables, où là en fait je suis en charge de  
20 tout ce qui a trait à la communication et à la visibilité des initiatives euh

21

22 Chercheure : de l'entreprise

23

24 Paul : RSE

25

26 Chercheure : D'accord

27

28 Paul : Je suis un peu l'intégrateur, en fait, coordinateur pour les communications de tous  
29 les projets autour du développement durable

30

31 Chercheure : D'accord. Et donc ce département au sein duquel vous travaillez maintenant  
32 quand il a été créé et puis quel est son rapport avec les autres départements de l'entreprise  
33 ?

34

35 Paul : Alors, je n'ai pas la date exacte, mais je pourrais vous la communiquer, je  
36 demanderais à certains de mes collègues qui sont là depuis beaucoup plus longtemps. Mais  
37 je pense que ça a été créé aux débuts des années 2000, donc c'est un département assez  
38 ancien. En fait, on regarde les autres entreprises et le- du moment où elles ont créé leur  
39 département de responsabilité sociale, puis en fait le rôle, ce- en fait, cette équipe de  
40 développement durable et finance responsable dépend directement de la vice-présidente  
41 gouvernance et développement durable, euh, et qui est directement sous le chef de

42 l'exploitation. Et son rôle en fait c'est vraiment un rôle transversal pour tout le moment,  
43 c'est de définir la stratégie développement durable du- de l'entreprise, c'est de euh  
44 développer des politiques et des, des directives pour justement orienter le travail des  
45 secteurs d'affaires, des différents secteurs d'affaires en développement durable, puis c'est  
46 aussi suivre ben avec ces secteurs d'affaires la bonne exécution des politiques et des  
47 programmes en développement durable.

48

49 Chercheure : D'accord. Donc.

50

51 Paul : Est-ce que tu veux que je donne des exemples ?

52

53 Chercheure : Non ça va. À ce stade ça va. Donc, on essaye juste euh, c'est-à-dire on essaye  
54 de comprendre juste quel est le rapport avec les autres départements. Donc, il y a donc une,  
55 Mmm, une coopération transversale.

56

57 Paul : Oui, en fait avec l'ensemble des secteurs d'affaires de l'entreprise. C'est-à-dire que  
58 dans l'équipe, nous on est une équipe d'une dizaine de personnes, il y a euh, ben moi je  
59 suis plutôt en relations avec les communications parce que euh, j'ai- j'ai un peu comme un  
60 client entre guillemets « interne » pour les communications, parce que moi j'ai besoin des  
61 communications pour pouvoir faire la promotion de nos initiatives en développement  
62 durable, euh, vers toutes nos parties prenantes internes et externes, mais tous mes collègues,  
63 en fait, soutiennent des secteurs d'affaires et les conseillent en matière de développement  
64 durable. J'ai Carl par exemple, lui il conseille l'entreprise en finances, il y a Sylvie la  
65 première vice-présidence en entreprise, donc services aux entreprises et aussi tout ce qui  
66 touche à l'approvisionnement et les TI. J'ai une collègue qui s'occupe des ressources  
67 humaines, donc qui conseille les ressources humaines dans leur politique de ressources  
68 humaines, mais qui ont un lien évidemment avec le développement durable. J'ai d'autres  
69 collègues qui sont plutôt conseillers pour tout ce qui est gestion d'actifs, financement  
70 d'entreprise, donc l'ensemble en fait des secteurs d'affaires sont soutenus par un membre  
71 de notre équipe pour tout ce qui touche au développement durable et des orientations.

72

73

74 Chercheure : D'accord. Et puis, en matière de responsabilité sociale, quels sont les  
75 principaux documents qui encadrent l'organisation et le fonctionnement de votre  
76 département ?

77

78 Paul : Euh, ben, en fait, il y a une politique euh développement durable euh qui date de  
79 2005, qui est mise à jour régulièrement, donc, elle a été mise à jour en 2015, et puis là, elle  
80 est mise à jour en ce moment même, elle vient d'ailleurs d'être approuvée je crois avant  
81 hier par le Conseil d'administration de l'entreprise. Euh, donc, ça c'est vraiment en fait un  
82 document très transversal puis avant il était assez précis, c'est-à-dire qu'il allait jusqu'à  
83 parler de secteurs en particulier, et puis là, il a été revu de façon à ce que ce soit beaucoup  
84 plus large pour donner juste des grandes orientations et puis après c'est à chaque secteur  
85 d'affaires de- d'appliquer en fait en fonction de ses grandes orientations pour leur domaine.

86

87 Chercheure : D'accord. Est-ce que la politique de développement durable, ce document,  
88 est ce qu'il encadre en quelque sorte aussi le volet communicationnel ? Est-ce qu'il y a un  
89 chapitre ou une partie qui parle de la communication ?  
90

91 Paul : Non, euh, en tout cas comme il était revu par la haute administration, il faudrait que  
92 je vois la version finale, mais non c'est vraiment développement durable, on a aussi des  
93 politiques en ce qui concerne les communications, mais c'est plutôt communication,  
94 réputation, et je pourrais vous trouver le titre exact. Donc, on a des politiques sur la  
95 gouvernance, on a des politiques sur le développement durable et puis on a des politiques  
96 sur les communications.  
97

98 Chercheure : D'accord, ok. Donc, ce sont les seuls documents en quelque sorte qui  
99 encadrent le travail ?  
100

101 Paul : Après il y a des documents, mais qui sont beaucoup plus, qui sont beaucoup moins  
102 formels, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas validés par le Conseil d'administration, mais on a  
103 des documents, on- on a formalisé par exemple euh, avec les communications dans un  
104 document la manière dont on travaillait ensemble, euh, mais ça c'est vraiment un document  
105 de travail interne. On a des documents qui formalisent ce qu'on appelle des  
106 positionnements ESG, c'est-à-dire quelles attitudes on a par rapport à des investissements  
107 dans le tabac, dans le vapotage, dans le charbon, dans l'armement. Puis ça, ça encadre le-  
108 mais c'est pas tellement les communications mais ça encadre les politiques, enfin les  
109 actions développement durable de certains secteurs d'affaires. C'est surtout ceux auxquels  
110 je pense. Je pourrai chercher s'il y en a d'autres.  
111

112 Chercheure : D'accord. Et puis quel est le rôle de votre département en matière de  
113 communication sur la RSE ? Vous en avez parlé brièvement tout à l'heure.  
114

115 Paul : En fait, il faut savoir que l'entreprise, c'est très vaste, et puis que l'idée, c'est que la  
116 RSE c'est pas uniquement détenu par l'équipe RSE, donc, il y a- Nous, on a le titre de  
117 Direction de développement durable et de finance responsable, mais on ne détient pas tous  
118 les leviers en fait du développement durable, c'est-à-dire qu'il y a, par exemple, une  
119 première vice-présidence ressources humaines qui, elle aussi, enfin, a des programmes qui  
120 sont liés au développement durable euh, sur le plan social, pour les employés notamment,  
121 mais pas que ça aussi, des politiques par exemple de euh sur l'indemnisation des- des  
122 véhicules de fonction. Il y a, ben il y a tout un tas de- euh d'équipes qui ont aussi des actions  
123 en développement durable, et donc nous notre rôle, enfin la question, c'est sur le lien entre  
124 RSE et communication, notre rôle et mon rôle, c'est de m'assurer en fait de- que les  
125 communications autour de la RSE, en fait, soient au maximum coordonnées pour que face  
126 à nos publics, en fait, ça fasse du sens. Mais, il y a des communications qu'on initie nous-  
127 mêmes, c'est-à-dire sur- enfin, sur certains sujets comme les transports alternatifs, sur des  
128 sujets comme les positionnements ESG dont je parlais, sur tout ce qu'on fait vis-à-vis de  
129 euh la politique, enfin le financement des énergies ou des infrastructures énergétiques de  
130 l'entreprise. Nos engagements vis-à-vis des accords de Paris, en fait. Donc tous ces sujets-  
131 là, en fait, on- on les couvre et on initie des communications qui sont ensuite, nous en fait  
132 on briefe les communications mais c'est les communications ensuite qui- le service des

133 communications qui- qui établit la stratégie de communication, et puis pour le reste en fait,  
134 on essaye de coordonner pour s'assurer en fait que- mais c'est surtout en fait dans le  
135 département des communications qu'il y a cette coordination-là. En fait, c'est un travail  
136 entre notre équipe et l'équipe des communications.

137

138 Chercheure : D'accord, et puis donc euh, dans votre collaboration avec les autres  
139 départements et les autres institutions affiliées à l'entreprise, est ce que vous, par exemple,  
140 vous conseillez aussi les succursales ?

141

142 Paul : non. En fait, comme je disais il y a beaucoup de monde, il y a 46 000 personnes  
143 environ chez l'entreprise et puis il y a tout un réseau de succursales, il y a plus de 200  
144 succursales, donc il y a une équipe spécifiquement qui conseille le réseau des succursales.

145

146 Chercheure : D'accord

147

148 Paul : Là vous parliez de communication ou de développement durable ?

149

150 Chercheure : Communication sur le développement durable. Donc la communication RSE.

151

152 Paul : Alors, communication sur la, ben c'est justement un sujet sur lequel on travaille, puis  
153 c'est marrant c'est- Parce qu'il y a une équipe qui fait du conseil aux succursales qui  
154 s'appelle la Direction aux services aux succursales et qui agit comme une espèce d'agence  
155 de communication intégrée qui fait des services, événementiel, relations publiques,  
156 marketing, tout un tas de services graphiques également pour les succursales, et en fait, dès  
157 qu'il y a un sujet qui touche le développement durable et puis, on est justement en train de  
158 travailler sur comment on s'organise pour ça, mais logiquement ils nous contactent ou nous  
159 ramènent les sujets, et puis nous, en tant que experts contenu, ben on apporte notre éclairage  
160 sur l'aspect développement durable, mais comme c'est un sujet communication, c'est cette  
161 équipe-là qui traite en fait la demande de communication.

162

163 Chercheure : D'accord. Et comment se passe cette coordination ? Est-ce que vous tenez  
164 des réunions ensemble, est-ce que vous interagissez juste sur les plateformes en ligne ?

165

166 Paul : Ben, d'une on participe euh ponctuellement aux rencontres d'équipes de cette  
167 direction de services aux succursales, après c'est beaucoup en fait pour chaque cas. Dire  
168 quand il y a un cas ben là en fait on communique, on travaille rapidement ensemble et puis,  
169 la communication se fait. Un exemple, récemment en fait, il y a pour l'ouverture ce qu'on  
170 appelle un X c'est-à-dire pour les étudiants, à Sherbrooke, ben en fait la succursale voulait  
171 diffuser sur un écran des messages relatifs au développement durable, euh, ben, la demande  
172 a été faite, quand a été faite la demande d'ailleurs ? Non je crois. En fait, tout dépend, parce  
173 que des fois, c'est fait à nous en premier, des fois c'est fait aux communications, mais il y  
174 a toujours une communication entre nous pour- enfin, un dialogue entre nous pour  
175 qu'ensuite on puisse travailler ensemble et livrer la chose, mais en général c'est la direction  
176 des services aux succursales qui est contactée et la direction des services aux succursales  
177 qui me contacte, moi, pour avoir, en fait, le contenu, c'est-à-dire là c'est moi qui ait donné

178 le message clé, qui ait donné le- le- qui ait donné les visuels, mais ça a été produit par la  
179 direction de services aux succursales.

180

181 Chercheure : D'accord, ok. Mmm. Donc et là ça rejoint, puisque vous avez parlé  
182 d'évènements et tout. Est-ce que vous pouvez me présenter les évènements portant sur la  
183 responsabilité sociale. Genre, donnez-moi quelques exemples.

184

185 Paul : Ben, qu'est-ce que vous entendez par un évènement portant sur la responsabilité  
186 sociale ?

187

188 Chercheure : Des évènements qui touchent à la RSE, donc genre, des évènements que vous  
189 organisez autour de la thématique environnementale, ou de la thématique gouvernance,  
190 éthique.

191

192 Paul : C'est pas vraiment des évè- Ben, il y a des évènements genre par exemple la semaine  
193 de X qui est organisée par l'équipe qui travaille sur le sujet. Il y a la semaine de Y qui est  
194 organisée par les ressources humaines. Il y a euh, il y a tout un tas d'évènements comme  
195 ça, mais il y a aussi des évènements qui sont vraiment en lien avec la RSE, mais qui n'ont  
196 pas pour thème la RSE, c'est-à-dire une Assemblée générale des succursales, qui regroupe  
197 en fait tous les clients d'une succursale, pour moi c'est un évènement RSE, mais le thème  
198 c'est pas la RSE.

199

200 Chercheure : Pourquoi ça constituerait un évènement RSE selon vous ? Quels sont les  
201 éléments ?

202

203 Paul : Ben, parce qu'en fait, c'est un évènement de la vie de la succursale, c'est un  
204 évènement où il y a des décisions qui se prennent euh, où est voté, en fait, où est validé en  
205 fait le, les montants de la ristourne attribuée. C'est- c'est vraiment là que je trouve que se  
206 vit, en fait, la vie euh de la succursale, où c'est vraiment démocratique, donc pour moi c'est  
207 vraiment un évènement RSE en tant que tel. Il y a aussi, par exemple, un évènement qui  
208 sont les Tables de concertation où là, en fait, il y a des représentants de chaque succursale,  
209 en fait des administrateurs, c'est à dire des membres des conseils d'administration des  
210 succursales qui sont élus, qui choisissent, en fait, les projets euh, parce qu'en fait chaque  
211 succursale a ce qu'on appelle un fonds d'aide au développement, puis ce fonds-là en fait  
212 c'est, c'est une somme d'argent qui est dédiée à aider des projets spécifiquement dans le  
213 milieu dans lequel évolue la succursale.

214

215 Chercheure : Des projets initiés par qui ?

216

217 Paul : Des projets initiés par les clients ou par des associations. Enfin, des projets de la  
218 société civile. Et, en fait, dans cet évènement, en fait, les administrateurs qui sont élus par  
219 par les clients pendant les assemblées générales, ces administrateurs-là décident quel  
220 projet, en fait, va être soutenu ou, donc, selon moi, en fait, ça c'est un évènement RSE  
221 également où euh de l'argent est redirigé vers des projets dans les milieux. Je ne sais pas  
222 si ça répond ?

223

224 Chercheure : Donc dans ce cas-là, ce sont vraiment donc les administrateurs qui décident  
225  
226 Paul : C'est ça  
227  
228 Chercheure : des projets à approuver. Les- c'est-à-dire les personnes qui viennent avec les  
229 projets, genre qui sont là, ils n'ont pas la possibilité comme de faire un vote ou de donner  
230 leurs avis ?  
231  
232 Paul : Le vote, il se fait au moment où on élit les administrateurs, en fait, c'est une  
233 démocratie indirecte.  
234  
235 Chercheure : D'accord, ok.  
236  
237 Paul : C'est ça, en fait, chez l'entreprise, le principe démocratique, c'est que dans chaque  
238 succursale, en fait, il y a- chaque client, en fait, a un droit de vote et il suffit, en fait, d'avoir  
239 un X pour avoir un droit de vote. Et donc si on va à l'Assemblée générale, ben on peut  
240 voter pour les administrateurs qui vont nous représenter.  
241  
242 Chercheure : D'accord.  
243  
244 Paul : Un peu comme les députés, c'est ça. Mais après, en fait, est ce que vous voulez  
245 vraiment plutôt parler d'évènements dont le thème est la RSE ?  
246  
247 Chercheure : Mmmm.  
248  
249 Paul : Ok. Donc là c'est parler d'un euh, pouvez-vous répéter la question ?  
250  
251 Chercheure : C'était juste présenter des évènements portant sur la responsabilité sociale.  
252  
253 Paul : Ok. Euuuh. Ben, il me vient à l'esprit la semaine de X, où il y a différentes  
254 conférences qui sont présentées, euh, c'est ça pendant une semaine à l'interne. La semaine  
255 de la Y où- organisée par les ressources humaines, où là également il y a des conférences  
256 qui sont organisées sur le thème, pour donner, en fait, des- des conseils aux employés pour  
257 gérer leur- leur stress, ou gérer, enfin, s'organiser.  
258  
259 Chercheure : C'est en interne aussi ?  
260  
261 Paul : Ça c'est en interne oui.  
262  
263 Chercheure : D'accord.  
264  
265 Paul : Euuuh, il y a la semaine de la coopération où là, il y a l'ensemble- ben l'ensemble- de  
266 nombreux employés de l'entreprise euh en coopération avec des associations euh qui vont  
267 aider euh pendant une journée ou une demi-journée ces associations-là. Je pourrais vous  
268 donner plus de détails.  
269

270 Chercheure : D'accord.  
271  
272 Paul : ben, tous ces évènements-là, en fait, c'est d'autres équipes de de l'entreprise qui les  
273 organisent, c'est-à-dire que Mmm  
274  
275 Chercheure : Mais ces- c'est-à-dire ces évènements, est ce que ils ont été décidés par- c'est-  
276 à-dire elles font partie du plan d'action de la direction ou est-ce que des fois c'est- c'est  
277 des- des évènements qui sont aussi comme, initiés par des clients de l'entreprise, qui  
278 émanent d'en bas, pas d'en haut ? Donc.  
279  
280 Paul : Ben, quelque part les employés sont clients de l'entreprise, donc euh. C'est initié  
281 parce que, euh, ben c'est essentiellement des évènements internes, j'essaye de penser à des  
282 évènements externes initiés par les clients euh.  
283  
284 Chercheure : Parce que là, vous parlez, par exemple, de la semaine X avec des associa-  
285 donc des associations qui vont aider d'autres associations  
286  
287 Paul : ben en fait des employés qui vont aider d'autres  
288  
289 Chercheure : Des employés qui vont aider les associations. Donc, par exemple, ça c'est- ça  
290 fait partie du plan stratégique, j'imagine, de l'entreprise. Et puis les employés... c'est pas  
291 initié par les employés, mais les employés, c'est eux qui organisent cet évènement ?  
292  
293 Paul : Oui. Ben oui, c'est eux qui choisissent, en fait, l'association, une association dont-  
294 enfin avec laquelle ils ont des liens, et qui vont ensuite s'assurer, en fait, de- d'avoir un  
295 certain nombre d'employés pour venir les épauler pour avoir une activité pour les  
296 employés, enfin pour l'association. C'est ça. Euh, après, des évènements initiés par les  
297 clients, c'est là où je pense qu'il serait vraiment intéressant de parler à des gens en  
298 succursale, parce que c'est souvent sur le terrain que ça se passe. Puis on n'est pas  
299 forcément là. Peut-être que si je vais sur le Facebook de la succursale euh qui est très, très  
300 actif pour le développement durable, je pense que ça pourrait vraiment être intéressant que  
301 vous rencontriez en fait la responsable des communications de la succursale X, parce qu'ils  
302 font énormément de choses. Moi je le vois de temps en temps, mais j'essaye d'aller moins  
303 sur Facebook donc. Donc je vais aller voir entreprise B. Je pense que là, vous allez avoir  
304 la succursale X, puis je vais brancher. Parce que au-delà des évènements, c'est surtout sur  
305 la stratégie, et puis, là encore, en fait, puis revenez me voir dans un an peut être, là en ce  
306 moment on travaille sur des évènements justement qui seraient déterminés par les clients à  
307 plus grande échelle, mais au niveau entreprise. Mais sinon, c'est surtout sur le- sur le  
308 terrain. Donc, on va voir ensemble les derniers évènements euh. Ok, ce n'est pas ça. Par  
309 exemple, cette succursale-là a participé à la plantation de- à la rénovation en fait d'une  
310 ruelle verte dans le quartier du plateau Mont-Royal et ça, c'était à l'initiative de clients.  
311 C'est vraiment, en fait, le- à ce niveau-là que ça se passe les interactions avec les clients.  
312 Après, euh, ben tout à l'heure, je te parlais de comités enfin, tout à l'heure je parlais de  
313 comités euh, de tables de concertation et de proximité. Mmm, il y a aussi à côté, en même  
314 temps que le conseil d'administration, le comité jeunesse où, en fait, c'est des jeunes de  
315 moins de trente ans, je crois, moins de trente-cinq ans, je ne sais plus, auxquels on propose,

316 en fait nos projets et puis c'est pas qu'en faisant la RSE, mais ils ont exprimé le- l'envie  
317 d'avoir beaucoup de sujets autour de la RSE, puis de plus en plus, en fait, on leur propose  
318 des sujets comme ça, mais ça, c'est des sujets beaucoup moins terrain ou en tout cas qui  
319 vont être développés après. Mais eux, en tant que clients, parce qu'il faut qu'ils soient  
320 clients, ont leur mot à dire, et puis orientent aussi les discussions. Donc, je ne sais pas si  
321 vous voulez que je vous retrouve.

322

323 Chercheure : En tout cas, si je mène une entrevue par la suite avec la responsable de la  
324 succursale X, donc, j'aurai certainement à ce moment-là tous les éléments d'information.

325

326 Paul : Je pourrais la contacter pour vous.

327

328 Chercheure : D'accord. Merci beaucoup.

329

330 Paul : Parce qu'elle- c'est certain qu'elle est plus en contact avec les clients et ça oriente  
331 beaucoup plus la stratégie, enfin sa stratégie, c'est très terrain, donc toutes ces actions et  
332 tous ces événements et que eux font vraiment beaucoup plus d'événements RSE en lien  
333 avec les clients.

334

335 Chercheure : Ok, D'accord.

336

337 Paul : Et c'est clair

338

339 Chercheure : Donc là, on va passer à notre sixième question, donc, on va encore parler des  
340 parties prenantes internes impliquées dans la réalisation de ces événements. Donc quand il  
341 y a des événements or- c'est-à-dire des événements RSE et que les parties prenantes  
342 internes comme les employés par exemple sont impliqués dedans, donc, Mmm, comment  
343 ça se prépare, est ce qu'il y a comme des réunions préparatoires auxquelles sont conviées  
344 ces parties prenantes, ou est-ce que vous adoptez d'autres approches ?

345

346 Paul : Euh. J'essaye de penser à un événement concret. Euh, ben je vais parler d'un  
347 événement interne. Là, en fait, nous on va faire une ré- un événement qui s'appelle la  
348 rencontre de la communauté de pratique, on appelle ça communauté de pratique ESG. Donc  
349 c'est une centaine de personnes qui ont- qui sont intéressées par la RSE et qu'on va essayer  
350 d'informer sur tout ce qu'on fait en ce moment au niveau de l'entreprise, pour qu'après,  
351 eux, dans les secteurs d'affaires, ils puissent avoir beaucoup plus connaissance sur notre  
352 stratégie.

353

354 Chercheure : D'accord juste une question avant d'aller- Comment vous choisissez ces  
355 personnes ? Est-ce que elles s'inscrivent sur une liste, ils vous approchent directement ?  
356 Donc vous avez dit cent personnes, c'est ça.

357

358 Paul : Une centaine.

359

360 Chercheure : Une centaine, donc, comment ces centaines sont-ils sélectionnés ?

361

362 Paul : Alors au départ, là on va faire première- en fait la deuxième réunion qui a été faite il  
363 y a très longtemps, mais là on va relancer ça. Au début, c'est plutôt des contacts qu'on a et  
364 également des gens qui euh sont actifs sur euh Yammer. Je ne sais pas si vous connaissez  
365 Yammer, c'est Microsoft, c'est comme un Facebook mais interne, sur Mmm un Yammer  
366 qui s'appelle « agissons ensemble pour un avenir durable », donc des gens qui sont  
367 sensibilisés avec la RSE. Euh, puis on s'assure qu'ils soient un petit peu répartis dans euh.  
368 Donc ensuite, on a envoyé les invitations à ces gens, on leur a demandé s'ils avaient des  
369 sujets qu'ils voulaient proposer ou s'il y a des choses dont ils voulaient discuter. Euh, on a  
370 demandé aussi à des gens qui avaient déjà travaillé sur des sujets RSE, de venir présenter  
371 ces choses-là. On va tenir la- la réunion dans un peu moins d'une dizaine de jours à la  
372 présentation.

373

374 Chercheure : Ça dure combien de temps ?

375

376 Paul : Deux heures.

377

378 Chercheure : Deux heures, ok.

379

380 Paul : On a prévu ensuite de- euh de recueillir pendant la réunion leurs commentaires,  
381 leurs avis. On va leur envoyer un sondage également pour voir comment ils ont apprécié  
382 ça. Est-ce que- pour voir le format, est ce que- qu'est ce qui leur plait au niveau du format,  
383 au niveau de la durée ? Est-ce qu'ils préféreraient faire ça en ligne directement ou est-ce  
384 qu'en personne c'est- c'est trop contraignant. Les sujets aussi qu'ils voudraient ramener  
385 pour la prochaine. Le rythme des rencontres. Donc, c'est comme ça qu'on a commencé à  
386 instaurer un dialogue avec ces personnes-là. Et puis, ensuite, en fait, on va leur demander  
387 de choisir, euh choisir un nouveau nom pour le Yammer. Donc cet espace où tout le monde  
388 partage les choses autour de la RSE, et puis notre stratégie, en fait, c'est vraiment de-  
389 d'amener le plus de monde possible vers ce Yammer, donc chaque fois qu'on va faire des  
390 communications sur le développement durable, en fait, on va mettre le lien de- vers ce  
391 Yammer pour qu'il y ait de plus en plus de monde, et puis l'idée c'est de plus en plus, en  
392 fait, de recueillir, en fait, la participation de ces personnes-là directement, puis comme ça,  
393 ça pourra nous influencer les événements qu'on fera par la suite. Euh, donc on a un  
394 Yammer qui est un outil intéressant, on a aussi un autre outil qui s'appelle Teams, qui est  
395 un peu ce qu'est Messenger pour Facebook, en fait, Teams ça sera un peu l'équivalent de  
396 Messenger. Puis, avec tous les communicateurs des succursales en fait, il y a- c'est un  
397 groupe d'à peu près 600 ou 700 personnes, il n'y a pas que des communicateurs, mais  
398 parfois il y a plusieurs communicateurs dans une succursale. Ben, c'est un espace où on  
399 peut- où, en fait, les personnes en succursale nous demandent leurs avis sur des sujets  
400 « développement durable et communication », où nous, on peut donner des contenus sur la  
401 communication aussi. Une fois, on a partagé, par exemple, des bandes dessinées qui  
402 expliquaient les changements climatiques, expliquaient la carboneutralité enfin tout un tas  
403 de choses comme ça. Donc, c'est aussi une chambre où on peut avoir un dialogue en fait  
404 avec les parties prenantes internes qui sont les communicateurs du réseau des succursales.

405

406 Chercheure : D'accord

407

408 Paul : Et qui eux sont plus en prise avec leurs clients et qui organisent des évènements avec  
409 leur concours.

410

411 Chercheure : Donc là c'est intéressant comme exemple. Donc les deux exemples que vous  
412 avez donnés là, ils sont vraiment intéressants.

413

414 Paul : Et sinon, un autre cas RSE, où là on recueille l'avis des parties prenantes, mais là  
415 c'est pas chez nous. Mais c'est que depuis un an et demi à peu près on, avant il y avait un  
416 sondage et un tweet pour recueillir le- la mobilisa- enfin mesurer la mobilisation des  
417 employés puis recueillir, en fait, leurs- leurs commentaires, puis en fait c'était très long, et  
418 puis c'était une fois par an. Et encore parfois c'était tous les deux ans. Maintenant, en fait,  
419 on introduit ce qu'on appelle Officevibe de GSoft, et ça, en fait, ça permet de poser des  
420 questions aux employés sur leur mobilisation, leurs relations avec leurs gestionnaires, leur  
421 niveau de stress, et c'est un court questionnaire de dix à quinze questions qui est envoyé  
422 tous les quinze jours, ça veut dire qu'un gestionnaire maintenant dans l'organisation a le  
423 pouls de chaque équipe tous les quinze jours et c'est mesuré sur huit critères je crois, santé,  
424 stress, relations avec le gestionnaire, sentiment d'appartenance, donc tout un tas.

425

426 Chercheure : C'est confidentiel ?

427

428 Paul : Oui, mais je pense que GSoft doit avoir une présentation de cet outil-là. Euh, mais  
429 les résultats oui, ils sont confidentiels, mais, et ça, ça permet vraiment, et puis il y a toujours  
430 des questions ouvertes où là, l'employé peut donner son- des commentaires. Ce qui fait  
431 que maintenant, tous ces items-là, puis, les items qui sont mesurés ça, c'est pas confidentiel,  
432 puis je pense qu'ils sont sur le site de GSoft, je peux vous envoyer les liens. Ils décrivent  
433 ça certainement. Et ça, ça permet vraiment d'avoir le pouls assez rapidement des employés  
434 et puis de pouvoir prendre des mesures correctives. Par exemple, ça a permis de voir qu'il  
435 y avait quand même dans certains métiers un niveau de stress important, ce qui fait qu'il y  
436 a différentes mesures qui ont été mises de l'avant pour gérer ça, ben déjà une certaine  
437 priorisation au niveau des projets plutôt que, par exemple, si on a un portefeuille de 100  
438 projets, vas-y, recueille lesquels sont vraiment prioritaires. Ça c'est vraiment au niveau de  
439 la direction, lesquels on veut pousser puis sur lesquels, en fait, on va mettre de côté pour  
440 s'assurer, en fait, qu'on ne va pas dans toutes les directions, parce que ça, c'est vraiment  
441 une source de stress énorme chez les employés. Après, ça c'est plus en amont, mais en aval  
442 il y a différentes mesures comme la télémédecine qui a été lancée pour l'ensemble des  
443 employés, c'est-à-dire pouvoir avoir, en fait, les services d'un médecin à distance pour des-  
444 des cas assez bénins, mais ça permet d'avoir un premier diagnostic. Un service pour traiter,  
445 en fait, l'insomnie. Il y a aussi une révision de l'assurance collective, l'assurance maladie  
446 dentaire pour les employés, donc il y a tout un ensemble de choses, une augmentation, en  
447 fait, des remboursements des activités sportives, euh, il y a tout un tas de choses aussi au  
448 niveau des transports alternatifs, mais tout un éventail qui, en fait, ont évolué, suite, en fait,  
449 à une mesure un peu plus fine de l'état, je dirais, de mobilisation et de stress des employés.

450

451 Chercheure : D'accord. Et puis, juste pour revenir à ce questionnaire que les employés  
452 remplissent tous les quinze jours, est ce qu'ils le reçoivent à chaque quinze jours par  
453 courriel ou est-ce qu'il est sur une plateforme

454  
455 Paul : par courriel  
456  
457 Chercheure : Donc ils ne reçoivent pas- c'est comme une notification qu'ils reçoivent  
458 chaque quinze jours.  
459  
460 Paul : Ils reçoivent un courriel et ils doivent répondre, je ne sais pas si je l'ai là. Puis c'est  
461 hyper rapide. C'est ça.  
462  
463 Chercheure : Est-ce que tout le monde y participe ou c'est volontaire ?  
464  
465 Paul : Euh, ben oui, on peut refuser d'y participer, mais, donc ça, c'est le genre de courriel  
466 qu'on reçoit  
467  
468 Chercheure : D'accord, ok.  
469  
470 Paul : Donc on note, et puis là ça passe en ligne.  
471  
472 Chercheure : D'accord, ok. Merci. Et donc là, on va passer aux parties prenantes externes.  
473 Donc, quelles sont vos parties prenantes externes impliquées dans, par exemple, tout ce qui  
474 est RSE ? Et est-ce que vous tenez aussi des réunions préparatoires avec ces parties  
475 prenantes ? Si vous avez des exemples.  
476  
477 Paul : Il y a, ben il y a les clients, puis ça c'est effectivement plus au niveau des succursales  
478 où là, vous pourrez avoir en fait un éclairage sur la manière dont ils sont impliqués dans  
479 les événements de la succursale. Mais c'est certain qu'ils sont impliqués. Il y a des  
480 associations, euh différents types d'associations, par exemple, pour la semaine de  
481 coopération ben à laquelle je ne participe pas mais c'est certain que les associations sont  
482 impliquées aussi dans la préparation, en fait, de chaque événement. Il y a aussi, en fait, des-  
483 ben pour la RSE, il y a ce qu'on appelle des fondations, enfin fondations ou associations,  
484 mais par exemple on travaille beaucoup, nous, par exemple, avec un média sur les  
485 changements climatiques puis ça nous permet ben d'avoir beaucoup d'informations, mais  
486 c'est l'information qu'est publique, mais par exemple on travaille aussi avec eux pour avoir  
487 un éclairage sur le- l'état d'esprit des québécois vis-à-vis des changements climatiques  
488 donc, nous ça nourrit aussi dans notre travail sur la RSE. On participe également avec la  
489 Fondation David Suzuki à- au grand prix « Demain », où, puis, on a- en fait, on a  
490 régulièrement des contacts, on a une personne chez nous qui est responsable des  
491 partenariats, c'est des partenaires, puis ça permet aussi d'avoir le pouls sur certaines  
492 questions liées au développement durable ou à la RSE. Euh, et puis ça influence, en fait,  
493 nous, la manière dont on va traiter certains sujets. Mais c'est sûr qu'on n'est pas en vase  
494 clos, les- d'autres parties prenantes externes, c'est nos partenaires entreprises. On discute  
495 beaucoup avec d'autres entreprises par exemple pour lancer certaines filières énergétiques.  
496 Il y a des entreprises qui sont plus spécialisées dans le domaine énergétique, ben on discute  
497 aussi avec- avec elles, euh, pour faire des partenariats, pour soutenir certains projets, Mmm,  
498 par exemple, on s'est associé avec Énergir et avec d'autres partenaires pour lancer une  
499 coopérative qui s'appelle X et pour favoriser, en fait, des projets de biométhanisation dans

500 les régions au Québec. Donc le première, le premier projet a été lancé qui s'appelle Y, c'est  
501 aussi une usine de biométhanisation. Mmm, ça c'est un exemple. Donc, il y a des  
502 entreprises, il y a des associations, il y a des clients, il y a- qu'on a des contacts directement  
503 formels ou informels avec certains leaders d'opinion, c'est certain que, euh, nos  
504 gestionnaires rencontrent parfois des leaders d'opinion dans le domaine du développement  
505 durable pour, en fait, avoir aussi la- une meilleure idée du pouls pour déterminer, par  
506 exemple, si telle stratégie est au bon niveau ou, c'est plutôt dans ce sens-là pour ne pas être  
507 juste en vase clos et puis faire nos petites stratégies dans notre coin. Euh, qui d'autres ?  
508 Alors les entreprises, les personnalités. Mmm. Ben évidemment ce n'est pas nous aussi,  
509 mais il peut arriver que ponctuellement, ben on rencontre des personnalités politiques pour  
510 leur présenter aussi ce qu'on fait en termes de développement durable, donc, pour avoir  
511 une discussion qui permet de- et puis ça permet aussi eux d'avoir leurs besoins, euh, puis  
512 d'avoir une discussion franche qui pas- en fait, parce que dès que c'est public, en fait  
513 chacun joue un rôle, mais là au moins ça permet de- d'avoir vraiment le pouls, et puis nous  
514 de présenter calmement, en fait, toutes nos initiatives, euh, eux aussi, d'un autre côté, nous  
515 envoient des lettres pour exprimer, en fait, publiquement leurs besoins ou leurs attentes,  
516 c'est ça. Est-ce que j'en ai oublié, ben il y a les employés. C'était juste externe ou c'était  
517 interne ?

518

519 Chercheure : Externes, mais là j'aurais besoin peut être d'exemples, comme ce que vous  
520 avez fait tout à l'heure pour les parties prenantes internes. Donc est-ce que, par exemple,  
521 vous pouvez me parler du Grand prix Demain avec la Fondation Suzuki, comment ça  
522 s'organise ? Quel est votre degré d'implication dans cet événement ?

523

524 Paul : Ben en fait, c'est la Fondation Suzuki qui organise ça, nous on participe en tant que  
525 membres du jury pour sélectionner les projets, et on a aussi une participation au jury final.  
526 Donc on apporte un peu notre vue d'entreprise impliquée dans la RSE pour- c'est ça, pour  
527 sélectionner les projets en même temps que des personnes de la Fondation Suzuki, et  
528 d'autres personnes bénévoles aussi de la Fondation Suzuki. Euh, moi personnellement, j'ai  
529 participé cette année à une soirée à la sélection de projets, il y avait comme- je ne sais pas  
530 combien il y avait de projets, mais il y avait peut-être deux cent.

531

532 Chercheure : Des idées de projets qui émanent d'individus ?

533

534 Paul : De la société civile.

535

536 Chercheure : De la société civile, d'accord, ok.

537

538 Paul : En fait, c'est ça vraiment le- de mémoire, l'objet de ce grand prix-là, c'est de  
539 récompenser ou de mettre de l'avant des initiatives citoyennes, qui font avancer la  
540 responsabilité sociale et environnementale.

541

542 Chercheure : D'accord. Mmm. Donc et puis, je ne sais pas si vous auriez d'autres exemples  
543 qui illustrent un petit peu l'implication des parties prenantes externes dans la réalisation  
544 d'événements ? Tout à l'heure, vous avez parlé des leaders d'opinion, est ce qu'il y a

545 quelque chose qui vous vient à l'esprit ? Genre, un exemple concret concernant une activité  
546 bien précise.

547

548 Paul : Ben c'est toujours cette notion d'évènement RSE qui- Les évènements RSE, en tant  
549 que tel, ça se fait beaucoup au niveau des succursales, comme je vous dis, nous, on travaille  
550 sur des choses-là, mais où on va impliquer les clients, mais ça c'est trop dans le futur.

551

552 Chercheure : Non c'est sûr que j'irais, j'irais par la suite chercher plus de détails au niveau  
553 des succursales, mais là juste je vous pose la question s'il y a quelque chose, une- c'est-à-  
554 dire un exemple qui vous vient à l'esprit pour illustrer. Parce que tout à l'heure, par  
555 exemple, quand vous avez donné les trois exemples pour les parties prenantes internes,  
556 c'était vraiment, c'était riche en matière d'informations au niveau des interactions et tout  
557 avec les parties prenantes. Donc du coup je me disais, est ce que vous auriez comme un  
558 exemple qui concerne les parties prenantes externes aussi.

559

560 Paul : C'est pour ça, peut être que pour les parties externes, en fait, au lieu de X, il faudrait  
561 vraiment une personne d'une autre équipe qui est vraiment en charge de tout ce qui est  
562 relations avec les communautés et engagement. Parce que, en fait, c'est vraiment leur rôle.  
563 Engagement, ça dit exactement ce que c'est. C'est-à-dire comment on engage, on a un  
564 dialogue avec le milieu pour justement euh, c'est ça, adapter nos évènements, nos  
565 politiques.

566

567 Chercheure : D'accord, c'est une direction qui s'appelle comme ça ?

568

569 Paul : Je vais la chercher tout de suite. Parce que c'est là où en fait, je me rends compte  
570 que j'ai un profil beaucoup plus interne hhh, donc je suis beaucoup plus à l'aise sur l'interne  
571 et j'ai surtout beaucoup plus de connaissances sur les dialogues avec les parties prenantes  
572 internes. Et puis finalement, je pense que X- ben je ne sais si X ça serait la même chose,  
573 mais je ne veux pas trop m'annoncer à sa place, ou peut être que vous pourriez avoir une  
574 petite discussion avant au téléphone avec lui

575

576 Chercheure : C'est ça.

577

578 Paul : Ça permettrait d'orienter.

579

580 Chercheure : Et lui donner le genre de questions et tout. Donc.

581

582 Paul : Alors, je vais regarder. Alors, cette personne-là, je ne la connais pas super bien, juste  
583 de nom. Coopération et soutien. À mon avis, ça serait un contact par téléphone, ou peut  
584 être que si au téléphone, vous lui expliquez, pour moi c'est vraiment- euh c'est vraiment,  
585 en fait c'est le nom qui me vient à l'esprit, alors. Accompagnement des gestionnaires et  
586 des succursales. Je cherche un nom, Z, ok, il faudrait que je vous trouve une- une autre  
587 personne. Ok, on va faire ça, je vais demander à X aussi, mais je pense vraiment que l'autre  
588 personne, en fait, qu'il faudrait que vous interrogiez au niveau entreprise, ce soit plus une  
589 personne qui est dans cette direction-là. Euh, définitivement, parce que ces équipes-là ont  
590 plus de relations avec l'externe. Nous, on a des relations, en fait, avec, je vous dis, des

591 partenaires, des fondations, mais pour ce qui est des évènements RSE en tant que tel, ça  
592 c'est beaucoup avec le milieu et puis les associations sur le terrain.

593

594 Chercheure : D'accord, ok, et puis donc, l'autre question elle porte sur les outils utilisés  
595 par votre département pour interagir avec les parties prenantes internes et externes au sujet  
596 de la RSE. Tout à l'heure, vous avez parlé de Yammer, vous avez parlé de...

597

598 Paul : Pour l'externe, en fait, ben on a des pages Facebook entreprise. Il y a une page  
599 Facebook entreprise, y a une page Facebook du président, ça- ça permet de recueillir quand  
600 même des commentaires assez rapidement, ils ne sont pas toujours, ben la plupart sont  
601 pertinents, mais il y a aussi beaucoup de trolls. On a, ben sinon une page LinkedIn, une  
602 page, ben tout ça, mais chaque succursale, en fait, a une page Facebook également. Donc  
603 ça permet aussi à chaque succursale d'avoir assez rapidement euh.

604

605 Chercheure : Vous avez Twitter aussi ?

606

607 Paul : Comment ?

608

609 Chercheure : Twitter

610

611 Paul : Oui, en revanche je ne pense pas que chaque succursale ait un compte Twitter, mais  
612 l'entreprise a un compte Twitter, oui. Euh, il y a aussi ben les assemblées générales internes  
613 qui sont un moment, en fait, de recueillir comme il y a des votes sur plusieurs choses, ça  
614 permet aussi de faire remonter différents sujets, euh.

615

616 Chercheure : Est-ce qu'en interne vous avez un Intranet, par exemple ?

617

618 Paul : Oui, il y a un portail, oui il y a un Intranet, il y a.

619

620 Chercheure : Il est alimenté juste par l'administration ou tout le monde a la possibilité de  
621 mettre des- du contenu ?

622

623 Paul : Les personnes ont la possibilité de commenter maintenant.

624

625 Chercheure : Mais pas de mettre du contenu.

626

627 Paul : Non.

628

629 Chercheure : Donc, qui met le contenu sur Intranet ?

630

631 Paul : C'est la direction, médias internes, c'est les communications.

632

633 Chercheure : D'accord, ok.

634

635 Paul : Mais à la demande des différents secteurs d'affaires. Donc ça ne serait pas possible.

636

637 Chercheure : Il est accessible à tout le monde ?  
638  
639 Paul : Oui.  
640  
641 Chercheure : Et puis mis à part ces outils ?  
642  
643 Paul : Donc, il y a ben autant d'Yammer qu'il y a de monde, enfin, chacun peut créer son-  
644 son- enfin, peut créer un groupe Yammer euh. Il y en a un sur les personnes TDH, et  
645 souffrant de problèmes de santé mentale, y en a, et puis qui est hyper utile d'ailleurs, pour  
646 les personnes qui ont, côtoient des gens en fait qui souffrent de TDH ou des personnes qui  
647 souffrent de TDH ou des personnes qui veulent juste s'intéresser à ça, ça c'est juste un  
648 exemple, mais il y a tout un tas de Yammer, puis y a tout un tas de Teams aussi sur plein  
649 de sujets, mais ça, c'est pour faciliter la coopération. Y a des web conférences du président  
650 tous les deux mois, à tous les employés où tous les employés peuvent poser des questions.  
651  
652 Chercheure : En ligne ?  
653  
654 Paul : En ligne, oui.  
655  
656 Chercheure : D'accord  
657  
658 Paul : Ou même après. Y a tout un tas de web conférences aussi pour chaque secteur  
659 d'affaires. Enfin, il y a beaucoup beaucoup de- de- de tribunes de communication à  
660 l'interne. Il y a les sondages Officevibe dont je vous ai parlé. Il y a les rencontres, les  
661 statutaires, ben ça c'est à la discrétion de chaque gestionnaire, il y a les statutaires avec  
662 chaque gestionnaire. Donc, il y a tout un ensemble de communication pour faire remonter  
663 l'information, puis je dis depuis récemment, il y a les- en fait, les commentaires sur les  
664 nouvelles du portail, ce qu'il n'y avait pas avant.  
665  
666 Chercheure : D'accord.  
667  
668 Paul : Et puis, il y a aussi un Ombudsman, je n'ai jamais su comment on dit ce mot, mais  
669 il y a une personne, Ombudsman oui, qui.  
670  
671 Chercheure : C'est quoi ?  
672  
673 Paul : Ombudsman, qui, en fait, est chargé de régler les problèmes qui n'ont pas été réglés.  
674  
675 Chercheure : Ah, oui, ok.  
676  
677 Paul : traitement des plaintes  
678  
679 Chercheure : C'est comme un bureau éthique  
680  
681 Paul : C'est ça. Donc c'est un peu tous les leviers de communication. Je pense que j'en ai  
682 oublié à l'externe, parce qu'après pour la succursale, il y a le- l'assemblée générale, le

683 conseil d'administration qui regroupe les administrateurs élus. Il y a les tables de  
684 concertation et de proximité qui regroupent tous les administrateurs désignés d'un  
685 ensemble de succursales pour distribuer des projets, enfin distribuer, en tout cas, financer  
686 certains projets apportés par les clients. Donc, c'est essentiellement ça. Dans les parties  
687 prenantes externes, j'ai oublié les fournisseurs également. Ça c'est important, puis on  
688 travaille de plus en plus avec eux justement pour travailler à euh décarboniser en fait la  
689 chaîne d'approvisionnement.

690

691 Chercheure : Mmmm, ils sont sensibilisés donc par rapport à ça par vous ?

692

693 Paul : Ils sont sensibilisés par nous, eux nous sensibilisent aussi, donc ça va dans les deux  
694 sens. Chacun a des engagements et puis ça se rejoint.

695 Désolé, mais on va être chassés de la salle.

696

697 Chercheure : On rejoint la dernière question-là, donc, donc de quelle manière sont prises  
698 en compte les propositions émanant des parties prenantes pour l'implémentation et  
699 l'amélioration du processus RSE et des actions entreprises en matière de RSE ?

700

701 Paul : Waw, celle-là, il faudra que je vous l'écrive, enfin, parce que ça va être assez long.  
702 Ben c'est pris par exemple dans les AGEAS, tout dépend, ben en fait, il faudrait faire partie  
703 prenante par partie prenante.

704

705 Chercheure : D'accord. Est-ce que vous pouvez m'envoyer par la suite un paragraphe

706

707 Paul : Oui je vais vous envoyer un paragraphe

708

709 Chercheure : D'accord, qui explique un petit peu. Donc, vous avez, en tout cas, les  
710 questions, donc c'est la dernière question. Donc si vous avez des exemples, des histoires à  
711 raconter par rapport à ça, donc ça me sera vraiment utile.

712

713 Paul : Oui, je vais essayer d'y aller en mode plus- Ben je vais essayer de trouver des  
714 histoires, effectivement.

715

716 Chercheure : Et puis, moi si j'ai besoin d'un complément d'information par rapport à toutes  
717 les questions qu'on a abordé, c'est-à-dire au moment où je ferai mon verbatim, là s'il y a  
718 des éléments sur lesquels j'ai besoin de plus d'informations, donc je vous écrirai par  
719 courriel.

720

721 Paul : N'hésitez pas, et puis moi, je vais vraiment, je pense, du côté de l'équipe coopération  
722 vous trouver quelqu'un.

723

724 Courriel reçu le 11 mars

725

726 Bonjour,

727

728 Voici quelques informations complémentaires qui permettent de montrer comment la  
729 consultation/communication avec des parties prenantes externes a permis d'influencer les  
730 décisions, événements et dossiers RSE.

731

732 Saviez-vous qu'en 2017, nous avons consulté 1 700 personnes pour nous assurer que nos  
733 actions en matière de développement durable représentaient bien les préoccupations  
734 d'aujourd'hui? 1 005 employés, 500 clients (y compris ceux de notre comité  
735 jeunesse), 157 directeurs généraux et directeurs de départements, 15 représentants du  
736 milieu des affaires, 11 organismes de la société civile, 4 représentants d'autorités  
737 publiques, 4 membres de notre conseil d'administration et 4 membres de notre haute  
738 direction.

739 Nous prévoyons refaire l'exercice bientôt pour garder le cap.

740

#### 741 **Comité jeunesse :**

742

743 La consultation de mai 2019 sur la responsabilité sociale d'entreprise et le positionnement  
744 de l'entreprise en développement durable a permis à la vice-présidence Gouvernance et  
745 Développement durable de développer une réflexion stratégique plus large sur le  
746 développement durable et l'enjeu climatique qui mène actuellement à la co-crédation d'un  
747 projet mobilisateur pour les clients et les collectivités. De plus, les discussions avec les  
748 membres du Comité jeunesse ont permis de teinter certains dossiers ou projets réalisés par  
749 notre vice-présidence : Politique de développement durable (DD), incluant une politique  
750 des succursales ; de définir la Cible 2024 de réduction des émissions de GES de l'entreprise  
751 qui comprend également la redéfinition du programme Défi papier, discutée avec les  
752 membres du comité jeunesse.

753

754 Par ailleurs, notre vice-présidence avait également eu l'opportunité de présenter (au nom  
755 du Comité d'orientation ESG) deux dossiers aux membres du comité jeunesse qui ont  
756 permis de bonifier les positionnements ESG dans les domaines du cannabis et du tabac.  
757 Les commentaires du comité jeunesse ont d'ailleurs été intégrés dans les sommaires  
758 exécutifs présentés aux instances décisionnelles. Par la suite, certains commentaires  
759 retenus ont été intégrés dans la mise en œuvre de ces positionnements d'entreprise. Depuis,  
760 la vice-présidence Gouvernance et Développement durable, en collaboration avec le  
761 Comité ESG, a travaillé sur des dossiers connexes qui découlent des positionnements sur  
762 le cannabis et le tabac, à savoir, un positionnement ESG sur les produits dérivés du  
763 cannabis ainsi que sur les cigarettes électroniques et les grands cigarettiers.

764

765

766

767 Ci-dessous, le compte-rendu de la consultation avec le comité jeunesse, en mai 2019 :

768

#### 769 **Développement durable**

770 À la suite de la lecture du document « l'entreprise et le développement durable », les jeunes  
771 se sont montrés étonnés de la somme des actions faites par l'entreprise dans ce dossier. Ils  
772 sont unanimes à dire que nous devrions davantage publiciser notre implication en termes  
773 de développement durable. En mettant l'accent sur le rayonnement local de ces actions et

774 en mettant en lumière les partenariats avec les organismes sur le territoire. Plus c'est près  
775 de nous, plus ça touche notre quotidien, plus ça nous parle. Les retombées peuvent valoir  
776 beaucoup d'argent. Certains croient qu'il faut également miser sur les actions : les gens  
777 remarquent parfois davantage les petits gestes comme donner du temps. Pourquoi ne  
778 pas mettre toute la force de l'entreprise au service d'un organisme par exemple.

779

780 En ce qui concerne le point de l'environnement, à la question qu'est-ce que l'entreprise  
781 pourrait faire de mieux, ils suggèrent d'offrir davantage de possibilités de flexi-travail aux  
782 employés permettant aux jeunes de ne pas avoir à choisir entre un emploi/carrière et une  
783 qualité de vie et ou ne pas avoir à se déplacer en voiture. Un membre suggère également  
784 d'instaurer le « 0 papier » en permettant la signature électronique (sur Ipad), alors qu'un  
785 autre amène la nuance de ne pas offrir que du numérique : aînés ou non, certains préfèrent  
786 le papier et l'humain.

787 Ils sont prêts à faire certains efforts, mais pas au point de sacrifier leur qualité de vie. À  
788 savoir, s'ils seraient enclins à participer à une forme d'économie de partage à grande  
789 échelle, par exemple : faire l'achat de quelques voitures en groupe qui serviraient aux  
790 habitants d'un même quartier, la majorité n'adhère pas au concept.

791

792 Au sujet du transport collectif, l'offre en région étant limitée, ils peuvent difficilement se  
793 passer d'une voiture. L'option du covoiturage ne convient pas toujours aux différentes  
794 situations. Ils sont aussi conscients que se retirer totalement des entreprises pétrolières  
795 serait non-responsable compte tenu notamment des emplois qui s'y rattachent. Un client a  
796 souligné qu'il demeure important de considérer la position des pays producteurs de pétroles  
797 en matière de droit de l'homme lorsque vient le temps de choisir les entreprises dans  
798 lesquelles nous investissons.

Entrevue menée avec Emma, Directrice communication et développement durable  
(Entreprise B)  
Le 16 avril 2020

1 Chercheure : Bon, re-bonjour Emma. Donc, merci de m'avoir accordée cette possibilité de  
2 mener l'entrevue malgré les circonstances actuelles qui ne sont pas faciles j'imagine pour  
3 vous. Euh.

4

5 Emma : Ça va. [rires]

6

7 Chercheure : Donc, voilà, je vais commencer avec la première question, donc j'aimerais  
8 connaître la nature de votre travail au sein de l'entreprise.

9

10 Emma : Oui, alors, peut-être positionner déjà que j'ai commencé comme conseillère en  
11 développement durable et relations l'année dernière, dans une autre succursale, la  
12 succursale X. Euh, donc c'est là que le mandat développement durable je l'ai vraiment  
13 commencé. Mmm, la nature de ce travail-là, c'est sûr qu'on a écrit un livre un petit peu en  
14 succursale en mettant en place un poste comme ça, y en avait pas, puis il n'existe pas  
15 vraiment dans beaucoup de succursales, pas à ma connaissance en tout cas, mais en mettant  
16 ce poste, en plein dans le fond, c'était euh, une volonté de mettre en place vraiment une  
17 démarche en développement durable au sein d'une succursale, d'élaborer un plan d'action  
18 dans le fond pour pouvoir mettre en œuvre la politique de développement durable de  
19 l'entreprise, dans le fond de l'entreprise, la redescendre en succursale, puis de trouver un  
20 moyen, une stratégie de mise en œuvre dans le fond. Donc, la nature de mon travail c'était  
21 vraiment de réfléchir là-dessus évidemment pas toute seule, c'est un mandat qui est aussi  
22 donné évidemment aux administrateurs, donc c'était de concert avec les administrateurs de  
23 la succursale que ce travail-là se faisait. Puis, l'objectif de ce mandat évidemment c'est  
24 aussi de réussir à affirmer un certain leadership euh des succursales en développement  
25 socio-économique durable. Donc, c'est- c'était le- c'était cette contribution-là, dans le  
26 fond, qui était visée par la création du poste.

27

28 Chercheure : D'accord, ok.

29 Et puis donc votre direction au sein de la succursale X, donc quelle est- c'est-à-dire quand  
30 est-ce que ça été créé cette direction et puis quel est son rapport avec les autres  
31 départements, les autres directions, avec l'entreprise ?

32

33 Emma : Alors c'est sûr qu'en succursale, on ne parle pas vraiment de départements, je  
34 parlerais plus de fonction. C'est pas le même fonctionnement les succursales puis  
35 l'entreprise là, mais le poste de direction que je- que j'occupe depuis en fait décembre  
36 2019, c'est à la fois une direction des communications, du développement durable aussi,  
37 on retrouve ce mandat et des relations avec le milieu, donc tout ce qui est en lien avec les  
38 partenariats avec les organismes de la communauté. Euh, ces trois volets-là étant liés  
39 évidemment les uns et les autres là, on parle de communication RSE aussi là. Euh, donc  
40 c'est comme une continuité de mon poste de conseil en développement durable, mais dans  
41 un poste de direction donc avec plus de gestion de projets, puis, c'est sûr qu'étant donné le

42 contexte actuel, je n'ai pas eu, puis je voulais- je voulais aussi commencer par ça, euh, je  
43 n'ai malheureusement pas dans la succursale X encore eu l'occasion de développer- de  
44 déployer encore beaucoup d'actions euh vraiment concrètement là en développement  
45 durable à cause de ce qui se passe aussi là, donc parce que c'est très récent pour moi aussi  
46 là, je suis arrivée comme je dis en décembre 2019 puis c'est- c'est- il faut d'abord faire-  
47 mettre en place le tout, s'entendre avec le comité d'administrateurs qui a le mandat aussi  
48 de porter le, la démarche en développement durable.

49

50

51 Chercheure : D'accord, et quels sont les principaux documents qui encadrent l'organisation  
52 et le fonctionnement de votre département, euh, c'est-à-dire plutôt de votre section en  
53 matière de responsabilité sociale ?

54

55 Emma : Bon c'est sûr que comme documents on va retrouver toujours la politique, c'est le  
56 point de départ en encadrement, la politique du développement durable, euh, on parle de la  
57 politique de l'entreprise, mais les succursales sont libres de- de faire une politique en  
58 partant de- toujours en partant de ce document-là, d'ajouter des spécificités propres à  
59 chaque succursale. Ça, ça se travaille évidemment avec les administrateurs. Mmm, comme  
60 document on peut avoir aussi un document de mise en œuvre qui, qui découle de la  
61 politique, donc, mise en œuvre du plan d'action. Euh mmm, il y a aussi comme document  
62 je vois qui existe déjà, puis qui existe dans chaque succursale les politiques de fonds d'aide  
63 au développement du milieu. Euh, je ne sais pas si vous êtes familière avec ça ou pas, mais  
64 c'est un document qui est accessible dans les microsites des succursales, euh puis qui  
65 permet en fait aux organismes de regarder un petit peu les critères de sélection pour ceux  
66 qui veulent nous proposer des projets, euh, puis souvent ce sont des projets qui doivent  
67 qualifier, se qualifier selon des critères de euh durabilité, donc c'est pour ça que cette  
68 politique-là est importante pour- pour partir puis pour encadrer nos- nos- toutes nos actions  
69 dans le fond en termes de- de responsabilité sociale. Il y a le rapport annuel de la succursale  
70 aussi dans- dans la revue annuelle dans le fond où on a toujours les états financiers, mais il  
71 y a la revue annuelle des activités d'engagement dans le milieu, dans la communauté, au  
72 niveau social, au niveau économique, au niveau environnemental c'est possible aussi dans  
73 plusieurs piliers qu'on retrouve en responsabilité sociale. Euh, puis aussi au niveau de  
74 l'entreprise, il y a le fameux rapport de responsabilité sociale, mais qui englobe  
75 évidemment aussi euh les actions du réseau des succursales. Donc, on a beau, pas mal de  
76 documentation qui est disponible sur le site de l'entreprise d'ailleurs, aussi en termes de  
77 RSE. Au niveau succursale, entité donc un petit peu à part mais quand même rattachée un  
78 petit peu à l'entreprise euh, nous on s'inspire de tous ces documents-là pour établir nos  
79 actions, puis on, on peut se créer aussi des documents. Dans la succursale X d'ailleurs, on  
80 avait commencé à parler de peut-être monter une politique d'achat local, donc ça peut être  
81 un exemple. C'était embryonnaire quand je suis partie, donc, je ne sais pas ce que c'est  
82 devenu, mais ça peut être aussi des documents sur lesquels on se base.

83

84 Chercheure : D'accord. Et puis les politiques normalement que vous avez en matière de  
85 responsabilité sociale, est ce que c'est des politiques qui émanent juste de la haute direction  
86 ou est-ce que les- par exemple, les- c'est-à-dire les employés, les clients ont été impliqués  
87 lors de la rédaction de ces documents-là ?

88

89 Emma : En fait, les membres admin, les administrateurs sont aussi des clients de la  
90 succursale, euh donc ce sont des clients qui vont valider ces documents-là. C'est les clients  
91 qui vont travailler, les membres administrateurs qui vont travailler à l'élaboration de- de  
92 ces documents-là, si les documents en plus sont- sont personnalisés succursale entre  
93 guillemets, c'est sûr que oui les administrateurs auront à produire puis à approuver ces  
94 documents aussi.

95

96 Chercheure : Mmm. Et puis quel est le rôle exact que vous jouez en matière de  
97 communication sur la responsabilité sociale ? Et quel est le degré de collaboration avec  
98 toutes les autres entités ? Et là j'aimerais- si vous pouvez illustrer par des exemples.

99

100 Emma : Euh Mmmm, mais en matière de communication, c'est sûr qu'un poste comme-  
101 comme le mien va- va communiquer à la fois avec les administrateurs, mais aussi avec les  
102 employés. Euh, en fait, on est un peu comme des agents multiplicateurs je dirais, en  
103 sensibilisant avec les communications, en sensibilisant les administrateurs, en sensibilisant  
104 ben au niveau externe plus nos clients aussi évidemment euh qui ne sont pas les  
105 administrateurs nécessairement et plus largement Mmm on- mais c'est ça je me suis- je  
106 parlais aussi de, au niveau de la sensibilisation ça peut passer par des- des- ça se peut être  
107 des exemples, puisque vous vouliez des exemples, peut être des ateliers d'idéation pour  
108 faire réfléchir les gens, impliquer les personnes en fait dans le processus, euh Mmm pour-  
109 pour sonder le pouls aussi du milieu un petit peu, c'est jamais, ça va jamais dans un sens  
110 seulement là, c'est souvent une démarche en développement durable, c'est sûr qu'il faut-  
111 il faut se concerter, il faut prendre des idées de- de plusieurs parties prenantes hhh donc on  
112 le sait, puis mon rôle à moi, c'est vraiment d'articuler ces différentes- euh, moi je parlerais  
113 pas de départements mais j'ai vraiment plus une vision euh clients, administrateurs,  
114 employés, organismes, donc c'est tout- tout cet écosystème-là qui doit réfléchir ensemble  
115 puis qu'on peut consulter euh, on peut- on peut générer le plus d'idées possibles puis arriver  
116 à faire entrer ces idées-là dans des actions plus concrètes.

117

118 Chercheure : D'accord. Et normalement comment se passe le dialogue avec ces parties  
119 prenantes c'est à dire afin de pouvoir mieux examiner leurs préoccupations en vue  
120 d'entreprendre par exemple des changements ? Donc comment se passe ce dialogue  
121 généralement ?

122

123 Emma : Ça peut être une consultation par exemple. On tient annuellement une consultation  
124 de nos clients donc sur les priorités d'engagement, donc on a des leviers financiers à la  
125 succursale, des- qui passent par nos- nos politiques aussi en engagement dans le milieu  
126 mais des leviers qui nous permettent d'aller- euh d'aller contribuer dans le fond à la- à la-  
127 au développement durable encore une fois des milieux, en fonction des priorités. Donc en  
128 milieu souvent on retrouve comme, comme priorité l'éducation, dans beaucoup beaucoup  
129 de milieux, ça va être ce besoin-là qu'on va retrouver et on va s'assurer que les projets  
130 d'éducation qui nous viennent des organismes vont être prioritaires, on va s'assurer de faire  
131 les redditions là-dessus aux administrateurs aussi qui ont toujours un regard sur bien  
132 évidemment nos engagements, on parle, je vous parlais tant, tout à l'heure du fonds d'aide  
133 au développement du milieu, c'est un fonds qui est voté à l'Assemblée générale par les

134 clients. Donc, on retrouve l'aspect démocratique de l'entreprise, c'est vraiment- et la  
135 participation, le côté participatif vraiment de nos clients qui décident de ce qu'on doit  
136 remettre puis quelles sont les priorités du milieu aussi qu'on s'entend tous là-dessus, c'est  
137 pas la succursale de façon arbitraire ou la direction de la succursale qui va de façon  
138 arbitraire décider de où on va mettre tel, tel montant, c'est vraiment après une consultation  
139 plus large puis, toujours les administrateurs qui sont là évidemment pour suivre tout ça.

140

141 Chercheure : D'accord. Et comment se passent ces consultations ? Est-ce que ça porte sur  
142 plusieurs journées, sur ?

143

144 Emma : Ben, là, on en a eu une récemment ben au mois juste avant, juste avant la crise  
145 sanitaire, mais on a tenu une consultation trois semaines sur « bienvenue », donc qui est la  
146 plateforme euh sur laquelle les clients peuvent accéder à leurs comptes, etc. Là par co- par-  
147 en se connectant à bienvenue les clients avaient le bandeau de consultation des clients, on  
148 invitait nos clients à répondre à ce- à ce sondage-là, puis c'était sur une durée de trois  
149 semaines, puis on a eu- on a eu presque 400, 470 si je ne me trompe pas répondants en  
150 l'espace de trois semaines, ce qui donne une participation quand même là oh. Donc ça, ça  
151 va nous permettre de tirer des conclusions, de voir où est le besoin vraiment au niveau de,  
152 de nos clients.

153

154 Chercheure : D'accord.

155

156 Emma : Puis de nos communautés dans le fond, dans un- dans un esprit de- de- de- de-  
157 dans le fond de répondre au plus de besoins possibles, pas des besoins individuels, je parle  
158 vraiment de besoins communs là.

159

160 Chercheure : Est-ce que vous pouvez me présenter quelques événements ou actions portant  
161 sur la responsabilité sociale que la succursale organise ou a organisé récemment ?

162

163 Emma : Ben, je vais vous parler vraiment de l'année passée, parce que pour l'instant, oui  
164 on a eu quelques, on a tenu cette année-là, ben dans la succursale X, je pourrais vous en  
165 parler un petit peu. On a, on a par exemple euh, il y avait une volonté du- du- pff. Je vais  
166 peut-être plutôt vous parler de mes- mes actions de l'année passée.

167

168 Chercheure : D'accord, ok.

169

170 Emma : Parce que c'est trop embryonnaire encore ici. L'année passée au niveau des  
171 actions, des premières actions qu'on a- qu'on a pu poser, Mmm, pour construire les bases  
172 de la démarche en développement durable, c'était de- de faire appel à l'organisme  
173 Concertation Montréal euh qui offrait des ateliers d'idéation sur- là évidemment ben nous  
174 la thématique le développement durable, mais on devait choisir des sous thématiques par  
175 rapport au- au développement durable, et tenir des ateliers d'idéation à la fois auprès de  
176 nos administrateurs qu'auprès de nos employés et gestionnaires, et euh, dans le fond, c'est  
177 ça, c'était administrateurs, gestionnaires, employés. Ces ateliers-là étaient donc animés par  
178 une personne de Concertation Montréal Mmm, dont le mandat, en fait, est de- est de  
179 propulser les projets en développement durable des entreprises, puis ils font ça sur une base

180 totalement gratuite là, c'est vraiment pour eux le- le- l'objectif, c'est que plus d'entreprises  
181 privées possibles puissent- puissent se développer là-dedans. Donc, en fait cette personne  
182 qui est venue nous aider à animer les ateliers, a permis de- de faire sortir beaucoup d'idées  
183 intéressantes autant des idées réalistes que d'idées plus du domaine du rêve, mais c'était  
184 très intéressant de les avoir aussi, euh, pour agir sur des sous thèmes comme la gestion  
185 justement de- de- Mmm, la gestion des déchets, sur notre implication sociale dans le milieu,  
186 donc beaucoup d'idées sont ressorties de ça, puis des idées à différents niveaux qui ont été  
187 confrontées, qui ont été discutées, débattues, euh, puis toutes ces idées-là dans le fond, on  
188 en a fait quelque chose, on les a rentrées dans- dans un plan d'action sur du court, du moyen  
189 ou du long terme. Mmm, donc ça, c'était, ça faisait partie des premières actions qu'on a pu  
190 tenir l'année dernière dans la succursale X. Mmm, puis dans- dans ce qui est ressorti  
191 notamment, il y avait l'idée de, de construire une politique d'achat local et responsable, à  
192 un niveau vraiment succursale.

193 Sinon, comme autre évènement, ben c'est sûr que par rapport à la succursale X étant- une  
194 partie de la succursale étant sur le territoire de Saint Laurent, l'arrondissement de Saint  
195 Laurent est très impliqué en développement durable et tenait des- des évènements  
196 régulièrement Mmmm euh sur la thématique, puis on a tenu un évènement avec eux et la  
197 Chambre de commerce et d'industrie, un déjeuner, on a participé à un déjeuner en  
198 développement durable, donc on avait une table, on a participé à des échanges sur  
199 justement comment- comment- euh comment nous notre- notre- notre thème qu'on- qu'on  
200 pouvait- sur lequel on devait discuter dans le fond c'était vraiment la- la- les bases d'une  
201 démarche en développement durable dans une succursale de l'entreprise. Comment ça se  
202 passe, comment on construit ça, comment ça, par quoi ça démarre dans le fond ? Donc ça  
203 c'était très intéressant puis on- on avait un petit kiosque aussi à cet évènement là où on  
204 avait invité, il y avait plus des gens de l'entreprise, donc des collègues de Paul, hhh, qui  
205 sont venus eux parler vraiment plus comme des experts. Parce qu'il faut bien comprendre  
206 qu'un poste comme le mien là c'est pas un poste d'expert, je ne suis pas experte en  
207 développement durable, ou je ne suis pas experte en investissement responsable, j'ai  
208 vraiment plus un- un volet global à gérer, une vision globale à avoir dans le fond. Moi je  
209 vais m'entourer d'experts, je vais faire appel à cette équipe-là, chez l'entreprise, par  
210 exemple à l'entreprise mère, si j'ai un besoin précis en succursale, je vais les faire venir, je  
211 vais les consulter, donc c'est plus en fait cette idée-là que là je voulais préciser un petit peu  
212 le- je réprecise le rôle un peu d-, du mand- de mon poste là. Sinon, on a une semaine aussi  
213 chez l'entreprise, qui s'appelle la semaine de la coopération, qui se tient au mois d'octobre,  
214 puis pendant cette semaine-là on met en lumière tout le- le- le côté ben oui l'entreprise  
215 coopérative mais l'entreprise proche de son milieu aussi, puis c'est quoi les actions qu'on  
216 pose, puis pendant cette semaine-là, ben on peut choisir de mettre en lumière nos actions  
217 en développement durable euh. Notre impact social on le connaît chez l'entreprise, il est là  
218 depuis longtemps puis c'est le- c'est la semaine généralement où on en parle plus que de  
219 coutume. Et pendant cette semaine-là évidemment on organise des- des sessions de  
220 bénévolat auprès de nos organismes, j'avais organisé un- un 5 à 7 l'année dernière avec  
221 une conférence qui était tenue par un organisme du milieu qui s'appelait Ville en vert, puis  
222 la conférence c'était les petits gestes à poser pour lutter contre les changements climatiques  
223 en milieu de travail, donc ça, ça nous aidait à- à remplir encore une fois notre- notre plan  
224 d'action. Là, c'était une conférence très très intéressante, puis présentée par- par une  
225 experte encore une fois-là. Donc ça, à cette conférence-là, on avait invité les employés

226 évidemment, nos administrateurs bien sûr et les organismes du milieu pour que- pour qu'ils  
227 soient aussi sensibilisés à- à ces gestes là, mais sensibilisés aussi au fait que leur succursale  
228 locale allait mettre en place la- la démarche.

229

230 Chercheure : D'accord. Et puis je voudrais juste revenir sur l'activité que vous m'avez  
231 présentée tout à l'heure, la formation en interne que vous aviez organisée, donc vous avez  
232 parlé d'intérêts divergents et de points de vue divergents, donc comment se passait la  
233 négociation dans ce cas-là, quand il y a ces intérêts divergents, comment vous négociez ?

234

235 Emma : La formation, quelle formation ?

236

237 Chercheure : Vous avez parlé d'une formation qui a été destinée aux employés et aux  
238 administrateurs.

239

240 Emma : Les ateliers d'idéation ?

241

242 Chercheure : Oui c'est ça. Vous avez dit comme quoi il y avait beaucoup d'idées qui étaient  
243 contradictoires, divergentes et vous êtes sortis quand même avec une feuille de route, donc  
244 comment s'opérait cette négociation ? Est-ce que vous avez, je ne sais pas moi, en tête des  
245 anecdotes, des histoires qui vous reviennent à l'esprit juste pour..?

246

247 Emma : ben, je vous dirais que c'était beaucoup dans la- Cette partie-là d'idées qui  
248 pouvaient se confronter ou c'était du ressort pas mal de la personne qui était là pour animer  
249 l'atelier, parce qu'elle s'y attendait aussi, que ce genre d'ateliers génère ça. C'est la forme  
250 aussi, le format de l'atelier, c'est un format un peu marathon là, marathon d'idées, donc on  
251 n'a pas le temps de réfléchir, faut- faut vraiment produire de l'idée, donc il n'y a pas de  
252 réflexion profonde qui est recherchée, mais en même temps, les idées qui arrivent restent  
253 intéressantes, puis c'est l'objectif là, c'est qu'on- on sorte- on sort des idées rapidement,  
254 puis on fait plusieurs tours de roues, puis au bout du 5<sup>ème</sup> tour de roues ben c'est là que  
255 généralement les idées les plus folles arrivent. Mmm, comment en arriver à départager les-  
256 les bonnes, les moins bonnes, il y en avait pas là, surtout zéro jugement, ça l'a bien- bien  
257 précisé la- la personne, mais il n'y a pas de jugement de bonnes ou de mauvaises idées.  
258 Puis, vraiment l'idée, c'était d'arriver euh en bout d'atelier à un consensus, mais que- que-  
259 sur lequel tout le monde pouvait réfléchir là. On finissait par choisir un- un leitmotiv en  
260 quelque sorte sur les thématiques qu'elle nous proposait, donc c'est- c'est une entente  
261 commune en bowling. De toute façon l'atelier était monté aussi de telle sorte que c'était  
262 déjà des petits groupes qui étaient entre eux, donc de trois, quatre personnes qui  
263 réfléchissaient entre eux, pour qu'ensuite on revienne plus en plénière, puis qu'on arrive à-  
264 à mettre en commun les idées là.

265

266 Chercheure : D'accord. Donc, et puis, donc on arrive à la 6<sup>ème</sup> question par rapport aux  
267 parties prenantes internes impliquées dans la réalisation des événements, donc est ce que  
268 vous pouvez me parler, bon vous avez parlé tout à l'heure des employés, des  
269 administrateurs, est ce que vous avez d'autres parties prenantes internes ? Et puis est ce  
270 que vous tenez des réunions préparatoires auxquelles sont conviées ces parties prenantes ?  
271 Donc si vous avez aussi des exemples d'implication à partager avec moi.

272

273 Emma : Ben, ça. Vous avez bien nommé les parties prenantes internes, c'est vraiment nos  
274 administrateurs, nos employés, les gestionnaires-là qui sont comme, on peut aussi en faire  
275 une catégorie à part. Mmm, oui il y a des préparations pour- pour des rencontres avec  
276 chaque catégorie de personnes on va dire. C'est pas du tout les mêmes approches en partant,  
277 euh, mais ce n'est- mais le résultat dans le fond est partagé à l'ensemble de ces personnes-  
278 là, puis encore une fois ce qu'on recherche, c'est que- c'est qu'un maximum d'idées soit  
279 représenté, puis que- puis qu'on se rend compte qu'on va tous dans la même direction, mais  
280 pas forcément à partir des mêmes idées, là. On a, on a le droit d'aller dans une direction  
281 avec plusieurs idées. Donc, euh, les administrateurs, si je peux faire une catégorisation à la  
282 fois, les administrateurs comment ils sont impliqués, ben, comment ils sont impliqués,  
283 Mmm, je- après vous n'allez pas citer l'entreprise là, mais chez l'entreprise B, je vous le  
284 dis il y a- c'est comme dans une succursale, il y a le Conseil d'administration, mais il y a  
285 aussi des comités du Conseil d'administration, puis ce qu'on voit souvent c'est que l'un  
286 des comités du Conseil d'administration va avoir le mandat spécifique euh, donc il va  
287 porter le chapeau du développement durable, ça peut- c'est pas comme ça dans toutes les  
288 succursales, c'est les succursales qui décident de- et les administrateurs qui décident de  
289 leurs- comment ça va fonctionner, mais l'exemple que je vous donne c'est ça, c'est un  
290 comité du Conseil d'administration qui va avoir ce mandat-là, donc les rencontres vont se  
291 préparer, ça va être des rencontres trimestrielles, on va préparer ces rencontres-là, on va  
292 on va aborder les- les sujets de RSE à ce moment-là, ou de développement durable à ce  
293 moment-là. Mmm, les questions vont se poser, euh, eux c'est- ils sont plus dans le suivi du  
294 plan d'action, dans le suivi de la création d'une politique si- s'il y a lieu là, c'est, ça peut  
295 être ça aussi. Ils vont suivre nos engagements aussi en- en fonds d'aide au développement  
296 du milieu, ils vont s'assurer que c'est cohérent avec les objectifs et les priorités du milieu.  
297 Euh, pour ce qui est des employés, là, les employés ça va être- ça peut être un comité  
298 d'employés qui est créé qui peut s'appeler, puis je dis qui peut parce que c'est pas encore  
299 mis sur pied à la succursale X, ça s'en venait dans l'autre succursale, je sais pas ce qu'il  
300 ont en fait encore une fois, mais ça peut être la création d'un comité vert, dont des employés  
301 qu'on sent s'impliquer, qui ont envie de s'impliquer, puis qui vont eux aussi être des agents  
302 multiplicateurs, ça c'est bien important parce que même si moi, je porte le mandat dans  
303 mon poste puis dans le titre de mon poste de- de développement durable, l'ambition là c'est  
304 qu'en bout de ligne la piqure elle soit- elle soit- elle soit- elle soit communiquée, puis elle  
305 soit- elle soit véhiculée dans des agents multiplicateurs qui sont pas juste moi là. C'est,  
306 c'est vraiment- faut que plusieurs personnes puissent passer le message, puis puissent-  
307 puissent- puissent motiver, dans le fond, les collègues, puis puissent faire en sorte que c'est  
308 tout le monde qui va se sentir impliqué dans cette démarche-là, c'est pas l'affaire d'une  
309 personne qui porte le chapeau-là, c'est vraiment- c'est vraiment plusieurs- plusieurs  
310 personnes, puis on parle souvent de porteurs de ballons là, dans une équipe en succursale,  
311 ça va partir évidemment de la direction générale. Si la direction générale n'y croit pas ou  
312 ne veut pas, ou, ou ce but- ou ce- n'a pas l'esprit ouvert à ça, ça marchera pas. Il y a ça  
313 aussi qui est important. Une vision. Il faut que la vision de la direction soit en ligne, soit-  
314 soit en cohérence avec la vision évidemment des administrateurs, mais que tout aille dans  
315 la même direction dans le fond.

316

317 Chercheure : D'accord. Et puis, qu'en est-il pour les parties prenantes externes qui sont  
318 impliquées dans la réalisation de ces évènements ?

319

320 Emma : Ben ça, ça peut être nos fournisseurs. C'est sûr que l'entreprise a déjà une politique  
321 bien établie par rapport à- aux fournisseurs. Euh, Mmm, des fournisseurs accrédités qui  
322 doivent eux aussi répondre à des critères de RSE, puis nous comme succursale, ben on a  
323 accès à cette liste de fournisseurs accrédités, donc ça peut être ça par exemple. Ça, parties  
324 prenantes externes, nos clients, c'est sûr qu'en impliquant, en sensibilisant nos clients sur  
325 les actions posées par la succursale, ben, excusez, j'ai perdu mon écran, on va, on va être  
326 plus cohérent encore dans notre démarche, on va pouvoir impliquer éventuellement ces  
327 clients-là, en les consultant aussi. Euh, puis nos partenaires et organismes du milieu. Donc,  
328 les organismes à but non lucratif ou nos partenaires, nos autres partenaires, entreprises, etc.  
329 Mmm, elles aussi peuvent être impliquées dans la réalisation d'évènements, si on tient  
330 effectivement des évènements, si on les invite, ils peuvent, être conférenciers, ils peuvent  
331 être juste- assister aux évènements, poser leurs questions, s'impliquer d'une manière ou  
332 d'une autre, donc ça va être- ça va être ça. Ensemble dans le fond, tout ce- ce rayonnement-  
333 là doit se faire de façon concertée, puis la clé là-dedans, là c'est vraiment de communiquer,  
334 c'est que ces partenaires-là, ces parties prenantes externes là soient informées des actions,  
335 puis soient participe- ces parties prenantes soient- participent à ces actions-là aussi  
336 directement ou indirectement.

337

338 Chercheure : D'accord, est ce que vous avez en tête un exemple d'implication par exemple  
339 des clients dans des actions destinées aux parties prenantes externes ?

340

341 Emma : Oui, ben par exemple, l'exemple que je vous donnais plus tôt, le 5 à 7 qui avait été  
342 organisé pendant la semaine de la coopération, donc là on avait fait appel à un organisme  
343 local, un organisme écologique là de l'Anvers dans le quartier de Bordeaux Cartierville.  
344 Euh, on avait demandé- on avait sollicité l'organisme pour qu'il vienne tenir une  
345 conférence, donc c'est la directrice générale de cet organisme-là qui a tenu le- la  
346 conférence. C'est une façon de les impliquer, c'est une façon aussi de dire qu'on est  
347 partenaire là-dedans, dans ce- dans ce- dans ce mandat qu'on se donne mutuellement. Ça  
348 peut être un exemple.

349

350 Chercheure : Mmm. D'accord, et, et puis là ça va venir dans ma prochaine question, quels  
351 sont les outils utilisés par votre département, plutôt par votre entreprise pour interagir avec  
352 les parties prenantes internes et externes au sujet de la RSE ? Donc, c'est-à-dire vous  
353 pouvez me parler des plateformes, des outils de communication et tout, mais aussi, c'est-  
354 à-dire mis à part les consultations par exemple dont vous avez parlé tout à l'heure, comment  
355 vous arrivez aussi à interagir avec ces parties prenantes à travers d'autres moyens et en  
356 ayant d'autres approches ?

357

358 Emma : Ben, c'est sûr j'allais vous parler de la- l'outil numéro un d'interaction entre  
359 guillemets c'est- c'est vraiment notre- notre consultation des clients parce que on revient  
360 aux clients, en fait en Assemblée générale annuelle on- on leur expose les résultats de- de  
361 cette consultation-là qui est une consultation qu'on tient annuellement, c'est une interaction  
362 dans le sens où eux répondent, mais on leur revient aussi, euh avec le constat, puis avec

363 l'assurance qu'on les a écoutés, puis qu'on va- qu'on va suivre ces directives-là. Mmm,  
364 sinon au niveau des parties prenantes internes là, c'est sûr qu'on a des réunions régulières  
365 avec nos employés, on les sollicite sur leurs idées, on- de façon très régulière, on a des  
366 plateformes internes aussi, les employés chez l'entreprise qui sont des beaux- des belles  
367 plateformes d'échange, donc où là on peut se- se partager nos bonnes pratiques, euh, nos  
368 sources d'informations, on a beaucoup- beaucoup de- c'est très riche là généralement, puis  
369 quand on- dépendamment des thématiques, ça peut générer beaucoup de- d'interactions,  
370 Mmm au sujet précisément du développement durable, c'est sûr qu'il faut que le lien se  
371 fasse en milieu financier de finance personnelle, que le lien se fasse moi je l'ai fait là, mais  
372 que la finance personnelle comme telle c'est une partie de la RSE là, en apprenant aux  
373 personnes à- à organiser leur finance personnelle, mais on leur apprend à bien gérer leur  
374 vie quelque part, donc ça, ça fait partie d'une mission de RSE à part entière, fait que ça  
375 c'est- c'est- c'est un message qu'on- qu'on- sûr que c'est dans les formations, c'est un  
376 message qu'on entend souvent, mais c'est un lien qu'il faut qu'à l'interne on le- on pousse  
377 un petit peu plus loin euh, puis c'est pas que ce lien là qu'il faut faire là, il y en a beaucoup  
378 d'autres, mais ça en fait partie, mais évidemment notre rayonnement dans la communauté  
379 c'en est un autre là, puis ça c'est- c'est les outils d'interaction par rapport à ça, ça va être  
380 nos médias sociaux, on peut se servir de la plateforme Facebook de la succursale, on a  
381 l'infolettre aussi qui permet d'avoir de l'information, du contenu de l'entreprise, mais aussi  
382 du contenu propre à la succursale, donc là on peut arriver avec des nouvelles concernant la  
383 succursale et ses actions en RSE par exemple. Euh, on a la revue annuelle encore une fois-  
384 là, on parlait d'outils tantôt, mais la revue annuelle, c'est sûr que elle est déposée sur notre  
385 microsite, mais les- les personnes sont libres de- de nous poser des questions là-dessus,  
386 puis elles sont distribuées à chaque Assemblée générale annuelle aussi, donc à l'Assemblée  
387 générale les personnes, nos clients viennent puis ils sont invités puis posent leurs questions,  
388 c'est vraiment la place là pour poser ces questions, et pour voter, donc de façon  
389 démocratique sur plusieurs éléments et notamment sur toute le volet de la contribution  
390 collective euh du retour à la communauté, donc des excédents qui retournent à la  
391 communauté, le fameux fonds d'aide au développement du milieu. [rires] Puis, ben c'est  
392 ça. Je ne sais pas si ça fait le tour.

393  
394 Chercheure : Là, on arrive à la dernière question. Donc, de quelle manière sont prises en  
395 compte les propositions émanant des parties prenantes pour la mise en place ou  
396 l'amélioration des processus de la responsabilité sociale et des actions entreprises en  
397 matière de responsabilité sociale ? Et je ne sais pas là, est ce que vous auriez euh par  
398 exemple un exemple de proposition émanant par exemple des clients, qui ont été négociées,  
399 approuvées par la suite et mises en place dans le cadre de la stratégie responsabilité sociale  
400 de la succursale ?

401  
402 Emma : Bon écoutez, là j'ai envie de dire que vraiment, Euh, parce que là on a plusieurs  
403 choses, on a les parties prenantes internes et on a les parties prenantes externes. Des  
404 propositions émanant des parties prenantes internes, je dirais plus au niveau de nos  
405 administrateurs c'est sûr que nos administrateurs sont des clients souvent qui sont très très  
406 impliqués dans leurs milieux, donc des propositions ils en font quasiment à chaque  
407 rencontre là. Euh, puis moi je, je siège au comité justement du CA, le comité coopération  
408 qui a ce mandat de développement durable, puis des propositions, on en a régulièrement,

409 un exemple concret Mmm pourrait être le- le- un plan qu'on appelle le plan d'engagement  
410 dans le milieu. Ça c'est un plan euh, c'est un plan qui, dans le fond, c'est un plan qui permet  
411 euh d'amorcer cette démarche d'engagement de proximité, donc on opti- ça nous permet  
412 d'optimiser notre utilisation qu'on fait des leviers financiers, Mmm encore une fois dans-  
413 en suivant nos priorités là dont je parlais tantôt là, les priorités du milieu, euh Mmm, ça  
414 permet aux- aux administrateurs de s'approprier quelque part- euh, donc administrateurs  
415 étant des membres impliqués dans leurs milieux euh là, de s'approprier la démarche puis  
416 d'être vraiment impliqué là, c'est vraiment moi c'est là-dessus que je- que j'insiste  
417 beaucoup, c'est de les impliquer directement dans cette démarche-là de proximité avec le-  
418 avec la communauté, on parle souvent de- de leadership socio-économique, ben c'est, c'est  
419 comment- comment on peut vraiment prétendre à être leader socio-économique euh, ben  
420 c'est en étant impliqué directement dans cette démarche-là. et c'est comme ça qu'on  
421 contribue dans le fond au développement durable des communautés, puis- puis de cet  
422 exercice-là, ben élaborer un plan d'engagement dans le milieu avec nos administrateurs,  
423 on va dégager cette vision commune dont je parlais tantôt entre justement notre Conseil  
424 d'administration et l'équipe de la direction qui sont- euh qui sont- qui sont- qui travaillent  
425 ensemble, mais qui sont quand même, c'est pas le même niveau de- de participation  
426  
427

428 Chercheure : Ok.

429

430 Emma : Je sais pas si j'ai été très claire dans cette partie-là, moi je me comprends, mais il  
431 y a des fois c'est pas

432

433 Chercheure : Euh, bon en tout cas là ça me semble correct, mais si au moment par exemple  
434 de faire mon verbatim, je trouve qu'il y a un point sur lequel j'aimerais revenir, peut-être  
435 je vous enverrais un courriel juste pour demander une précision si je comprends pas un  
436 point. Est-ce que ça vous va ?

437

438 Emma : oui, puis je peux peut-être ajouter le- le- on est encore une fois soutenu pour tout  
439 ce qui est plan d'engagement dans le milieu on travaille encore une fois avec des- des  
440 conseillers de l'entreprise mère qui soutiennent les administrateurs là-dedans. On est  
441 accompagné, on a un encadrement qui est réel, ce n'est pas- ce n'est pas une invention  
442 d'une succursale, c'est vraiment très encadré, euh, puis l'objectif effectivement est toujours  
443 le même, mais je pense qu'on- on va de plus en plus loin dans ces réalisations-là. Pour aller  
444 tous dans la même direction dans le fond.

445

446 Chercheur : Oui je vois

447

448 Emma : Ah, je vais devoir vous laisser. Je vous rappelle, ok ? j'ai le fameux appel.

### Annexe 3

#### Tableaux

Catégorisation de l'entrevue menée avec Isabelle (Entreprise A)

| Catégorie principale (tirée de la théorie CCO) | Catégorie (tirée des données)            | Description  |
|--|--|--|
| Processus interactionnel / bi-directionnel     | Accompagnement dans le choix d'actions   | Le département RSE aide les autres départements à choisir des actions RSE en les rapportant aux grands objectifs RSE de l'entreprise. <b>(Lignes 23-30 et 34-36)</b><br><i>Cet accompagnement est susceptible de permettre d'instaurer des relations dialogiques et interactives autour de la RSE, entre les différents départements.</i>  |
|  | Collaboration RSE et suivi               | Le département RSE collabore avec le département des ressources humaines autour de la RSE en lui faisant des propositions autour de la RSE (exemple certification parité) et fait un suivi avec lui. <b>(89-90)</b><br><i>Ce genre de collaboration requiert un dialogue et se fait généralement dans l'interaction et l'échange.</i>  |
|  | Collaboration en communication RSE       | L'interviewée collabore avec un conseiller aux communications en lui présentant les sujets prioritaires de communication RSE. <b>(Lignes 93-94)</b><br><i>Ce genre de collaboration en communication se fait généralement dans l'interaction.</i>  |
|  | Coopération autour du contenu RSE        | Notre interviewée s'allie à des groupes en environnement pour s'assurer que l'ensemble des initiatives de l'entreprises sont couvertes dans le contenu RSE. <b>(Lignes 94-97)</b><br><i>Ce genre de collaboration requiert un dialogue et se fait généralement dans l'interaction et l'échange.</i>  |
|  | Communication avec les parties prenantes | L'entreprise communique avec l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes dans le cadre d'une analyse de pertinence afin de comprendre leurs priorités en vue de s'y aligner, ainsi que pour améliorer la communication par rapport à la RSE. Cette discussion se fait d'abord par sondage, puis par Focus group. <b>(Lignes 125-133 ; 138-150)</b><br>Ces interactions visent à recevoir les feedbacks et les commentaires des parties prenantes, suite à une présentation des résultats de l'analyse de pertinence, et à écouter leurs attentes en matière de communication RSE. <b>(Lignes 196-207)</b> |

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
|                                     | <p><i>Cette communication est axée sur l'écoute et le développement d'échanges avec les parties prenantes internes et externes, dans le but de recevoir leurs priorités.</i></p> <p><i>Ces parties prenantes en parlant de leurs priorités et attentes, sont en train de les ventriloquer dans le cadre de leurs interactions avec l'entreprise. Ainsi, en parlant de leurs préoccupations, ces parties prenantes sont en train de les mobiliser tout en se faisant mobiliser par elles.</i></p> <p><i>Existence de plusieurs voix.</i></p> <p><i>Prendre en compte les préoccupations et les attentes des parties prenantes.</i></p> |
| Interaction avec la haute direction | <p>Le département RSE va, dans un premier lieu, communiquer avec la haute direction, avant de mettre en place des activités RSE, afin d'avoir son aval et s'assurer de son engagement. <b>(Lignes 264-273)</b></p> <p><i>Il y a une communication interactive avec la haute direction dans le sens où quand une demande d'approbation est envoyée, elle génère de manière générale soit une réponse ou des échanges.</i></p>  |
| Consultation en interne             | <p>Des processus de consultations sont organisés par le département RSE auprès de la haute direction et des employés, avant de mettre de l'avant une nouvelle activité, pour s'assurer qu'elle correspond à leurs intérêts. <b>(Lignes 273-276)</b></p> <p><i>Les relations dialogiques sont au cœur de ces consultations à travers lesquelles l'entreprise crée des opportunités de dialogue avec ses parties prenantes internes.</i></p>  |
| Partage d'idées employés            | <p>Dans le cadre du réaménagement du bureau, le département sollicite les employés pour partager leurs idées, leurs attentes et leurs intérêts. Ces discussions se font par Focus Group, sondage ou rencontres individuelles. <b>(Lignes 277-281)</b></p> <p><i>Communication bidirectionnelle et interactive axée sur l'écoute et l'échange avec les employés pour connaître leurs attentes et intérêts, et tirer profit d'idées qu'ils partagent, lesquelles permettront à l'entreprise d'améliorer sa démarche RSE.</i></p>  |
| Sondage d'appréciation              | <p>Suite à l'activité de bénévolat « Bénévolat », un sondage d'appréciation est envoyé aux employés et à la haute direction. <b>(Lignes : 286-292)</b></p> <p><i>À travers ces sondages, l'entreprise crée des opportunités de dialogue avec ses parties prenantes internes. Être à l'écoute de leurs appréciations lui permettra de construire et améliorer sa démarche RSE.</i></p>   |
| Consultation partenaires            | <p>Dans le cadre de l'analyse de pertinence, l'entreprise mène des consultations auprès des partenaires d'affaires. <b>(Lignes 296-305)</b></p>   |

|                        |   |  |
|------------------------|---|--|
|                        |   | <i>Les relations dialogiques sont au cœur de ces consultations à travers lesquelles l'entreprise crée des opportunités de dialogue avec ses partenaires d'affaires.</i>  |
|                        | Consultation autour de la stratégie RSE | <p>Pour pouvoir déterminer les cinq grands objectifs stratégiques RSE, l'entreprise a mené des consultations auprès de la haute direction pour connaître ses préoccupations et une consultation sous forme d'ateliers de travail auprès des employés. <b>(Lignes 315-325)</b></p> <p><i>Cette communication est axée sur l'écoute et le développement d'échanges avec les parties prenantes internes et externes, dans le but de connaître leurs préoccupations. Ces parties prenantes, en parlant de leurs préoccupations, sont en train de les ventriloquer dans le cadre de leurs interactions avec l'entreprise. Ainsi, elles sont en train de les mobiliser tout en se faisant mobiliser par elles.</i></p> <p><i>Existence de plusieurs voix.</i></p> <p><i>Prendre en compte les préoccupations et les attentes des parties prenantes.</i></p>  |
|                        | Initiative RSE rencontre virtuelle      | <p>Suite à une initiative RSE émanant des parties prenantes externes, l'entreprise a mené une rencontre virtuelle pour discuter des modalités de mise en place. <b>(421-432)</b></p> <p><i>Il s'agit d'un exemple de communication interactive où plusieurs voix interagissent. Cette initiative émanant d'une partie prenante externe de l'entreprise fut saluée et mise en place par cette dernière. L'entreprise a fait en sorte de parler de cette initiative afin de lui donner de la visibilité. Ainsi, le fait de mettre en lumière cette action permet de l'entreprise d'en tirer profit et d'avoir une certaine visibilité en tant qu'entreprise citoyenne à l'écoute des propositions émanant de ses parties prenantes. L'entreprise s'inscrit ainsi dans une approche gagnant-gagnant car ce genre d'initiatives s'aligne parfaitement avec ses orientations et ses intérêts en matière de RSE.</i></p> |
| Agent autres-qu'humain | Rapport RSE                             | <p>Ce rapport fait partie du rapport d'activité. <b>(Lignes 53-55)</b></p> <p><i>Le rapport RSE est un rapport qui expose le bilan RSE de l'entreprise, il s'agit d'un agent qui a un rôle performatif et qui ventriloque la voix de l'entreprise, ses principes, ses valeurs et ses actions.</i></p>  |
|                        | Documents RSE                           | <p>Les documents rattachés à la stratégie RSE : la politique du code d'éthique, la politique de dons et commandite, la politique environnementale <b>(Lignes 69-72)</b></p> <p><i>Ces politiques dictent les codes de conduite RSE, il s'agit d'agents qui ont un rôle performatif et qui ventriloquent la voix de l'entreprise, ses codes de conduite et ses principes.</i></p>   |
|                        | Outils et moyens de communication       | <p>L'entreprise dispose d'un Intranet, de Newsletters, d'infolettres, d'écrans, du courriel, et organise des rencontres et des conférences en interne. <b>(Lignes 335-341)</b></p>   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>Pour atteindre le public externe, l'entreprise communique autour de la RSE à travers son rapport d'activités et son site web. (<b>Lignes : 376-378</b>)</p> <p><i>Ces outils de communication constituent des éléments participant à la dynamique communicationnelle autour de la RSE</i></p> <p><i>Les rapports, les bulletins d'information ont un rôle performatif</i></p>   |
|  | Boîte à suggestion employés                        | <p>L'entreprise dispose d'une boîte à suggestion électronique afin de recevoir les suggestions émanant des employés (<b>Ligne 365-371</b>)</p> <p><i>La boîte à suggestions constitue un élément participant à la dynamique communicationnelle de l'entreprise</i></p>   |
| Implication des parties prenantes                                  | Identification des priorités des parties prenantes | <p>L'entreprise offre aux parties prenantes internes et externes un menu de priorités en les incitant à identifier leurs grandes priorités et préoccupations, en vue de les adopter dans la stratégie RSE. (<b>Lignes 159-164</b>)</p> <p><i>L'entreprise adopte une stratégie d'implication des parties prenantes dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie RSE, tel que recommandé par certains des auteurs cités dans la revue de littérature.</i></p> <p><i>Existence de plusieurs voix qui interagissent pour contribuer à améliorer la stratégie RSE.</i></p> |
|  | Évaluation des propositions des parties prenantes  | <p>Toutes les propositions émanant des parties prenantes sont évaluées puis des consultations sont organisées autour de ces initiatives. (<b>Lignes 396-413</b>)</p> <p><i>Implication des parties prenantes en recueillant leurs initiatives et en les évaluant. Être à l'écoute des attentes des parties prenantes.</i></p>  |
| Partage d'information (approche instrumentale de la communication) | Communication pour informer                        | <p>Face à une préoccupation au niveau de la gouvernance, l'entreprise a communiqué avec ses parties prenantes en vue de leur expliquer et leur faire comprendre son fonctionnement interne par rapport au volet de la RSE. (<b>Lignes 181-184</b>)</p> <p><i>Ici l'entreprise s'inscrit dans une approche instrumentale qui limite la communication à une simple transmission de messages/ informations.</i></p>   |
|  | Briefing des employés                              | <p>Les employés sont briefés sur l'activité RSE « Bénévolat » avant d'y prendre part. Des informations sont partagées à travers l'Intranet avant la tenue des activités RSE. (<b>Lignes 254-257</b>)</p> <p><i>Il s'agit d'un partage d'informations d'où la dimension instrumentale de cette communication. Toutefois, ces informations partagées peuvent avoir un rôle performatif en incitant les employés à s'impliquer dans le cadre de ces activités et à engendrer une motivation.</i></p>  |

Catégorisation de l'entrevue menée avec Carole (Entreprise A)

| Catégorie principale<br>(tirée de la théorie CCO) | Catégorie<br>(tirée des données)                     | Description  |
|---|--|--|
| Processus interactionnel /<br>bi-directionnel     | Soutien Accompagnement<br>Conseil                    | Le département RSE offre un soutien stratégique, de l'accompagnement et du conseil aux différentes unités d'affaires qui constituent des parties prenantes internes. <b>(Lignes 28-32)</b><br><i>Le soutien stratégique, l'accompagnement et le conseil sont des services qui se font de manière générale dans le dialogue et les interactions</i>   |
|   | Relations discussions                                | Le département RSE a bâti des relations avec plusieurs personnes qui s'adressent au département pour certains projets. Également, il peut arriver que le département RSE s'invite à la table pour discuter de certains projets. <b>(Lignes 40-42)</b><br><i>Les relations avec les gens sont bâties généralement dans l'interaction. Le fait aussi que le département prend l'initiative pour aller discuter avec ces gens-là autour de projets RSE montre qu'il y a une communication interactive.</i>  |
|   | Communication autour de<br>la RSE                    | Le département RSE communique autour de l'œuvre de l'entreprise en RSE. Afin de pouvoir être en mesure d'en parler, le département RSE demande aux autres départements de lui faire part de toutes leurs initiatives RSE. <b>(Lignes 120-128)</b><br><i>Il y a une interaction car le département RSE sollicite de la part des autres départements de partager des initiatives, donc c'est une communication bi-directionnelle.</i>  |
|   | Communication RSE<br>événements parties<br>prenantes | L'entreprise interagit avec ses parties prenantes externes qui initient une action, recueille l'information et en parle à travers les médias sociaux ou les médias internes. L'entreprise utilise ces exemples dans son rapport d'activité pour montrer son implication dans les communautés. <b>(Lignes 134-142)</b><br><i>L'entreprise - au-delà d'interagir avec ses parties prenantes externes pour recueillir le maximum d'informations sur leurs initiatives - va en parler car il s'agit d'actions qui s'alignent avec ses préoccupations et ses intérêts. L'entreprise s'inscrit dans ce cadre dans une approche gagnant-gagnant car en donnant de la visibilité aux parties prenantes externes, elle se donne aussi de la visibilité.</i><br><i>En inscrivant ces initiatives dans son rapport d'activité, l'entreprise ventriloque à travers sa voix les préoccupations des parties prenantes qui correspondent à ses intérêts et sa démarche RSE.</i> |
|   | Échange d'idées<br>employés                          | Certains groupes d'employés sont impliqués dans des événements RSE externes pour échanger leurs idées et expertise avec les parties prenantes externes. <b>(Lignes 156-158)</b>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p><i>À travers l'implication des employés dans les activités externes, l'entreprise encourage le partage d'idées et d'expertise avec les parties prenantes externes dans l'interaction. Les idées des employés agissent dans la mesure où ces derniers les font parler, en les ventriloquant dans leurs interactions. Les employés mobilisent ainsi leurs idées tout en étant mobilisées par elles.</i></p>   |
| Interaction comité de direction          | <p>Pour les grandes activités RSE, le département RSE communique avec le comité de direction en lui proposant ces actions dans le but d'avoir son approbation. <b>(Lignes 468-476)</b><br/> <i>Il y a une communication interactive avec la haute direction dans le sens où quand une demande d'approbation est envoyée elle génère de manière générale soit une réponse ou des échanges.</i></p>  |
| Sondages parties prenantes internes      | <p>L'entreprise conduit systématiquement des sondages auprès de ses employés, après la tenue de grands événements, afin d'avoir ses appréciations et ses feedbacks. L'entreprise est en constante recherche de rétroaction avec eux. <b>(Lignes 224-234)</b><br/> <i>À travers ces sondages, l'entreprise crée des opportunités de dialogue avec ses parties prenantes internes. Être à l'écoute de leurs appréciations lui permettra de construire et améliorer sa démarche RSE. Ces interactions visent à recevoir les appréciations des parties prenantes internes qui expriment à travers leurs voix leurs intérêts et leurs attentes futures. L'entreprise est à l'écoute des attentes de ses employés.</i></p> |
| Groupes de discussion révision politique | <p>Dans le cadre de la révision de sa politique de dons et commandites, l'entreprise va organiser des groupes de discussion avec les employés et la direction pour avoir leurs opinions et tester certaines hypothèses. Ces groupes de discussion se font par vidéoconférences ou appels téléphoniques. <b>(Lignes 230-234)</b><br/> <i>Les groupes de discussion sont un bel exemple de dialogue et d'interaction. Plusieurs voix y interagissent.</i></p>  |
| Échange Yammer                           | <p>Yammer constitue un outil bidirectionnel, car quiconque le désire peut y poster une question, une proposition, une suggestion. Le département RSE le surveille régulièrement, en y intégrant des posts ou des commentaires. Ça permet, selon notre interviewée, de sentir le pouls des employés. <b>(Lignes 266-273)</b><br/> <i>Yammer est un outil qui permet une communication bi-directionnelle.</i></p>  |
| Interactions parties prenantes externes  | <p>L'entreprise interagit avec ses parties prenantes externes à travers les médias sociaux et les communiqués de presse diffusés sur le site web. Notre interviewée estime que les médias sociaux et le site web constituent un outil permettant à l'entreprise de raconter ses propres</p>  |

|                       |                                     |  |
|-----------------------|-------------------------------------|--|
|                       |                                     | <p>histoires sans avoir à passer par les médias traditionnels, car l'entreprise est capable de rejoindre ses parties prenantes, ses publics cibles avec ses propres moyens. <b>(Lignes : 288-293 ; 307-311 ; 316-319)</b></p> <p><i>L'entreprise raconte des histoires autour de la RSE en interagissant avec ses parties prenantes externes. Les histoires autour des réalisations et engagements RSE ont un rôle performatif.</i></p>  |
|                       | Sensibilisation dialogue réseautage | <p>L'entreprise organise une conférence sous forme de tables rondes destinée principalement aux femmes, sur la thématique de la diversité, avec l'objectif principal de mener des discussions et un dialogue autour la diversité en y impliquant les hommes, de sensibiliser les participants et de permettre aux femmes de faire du réseautage. <b>(Lignes 372-382 ; 387-390)</b></p> <p><i>Ces conférences et tables rondes se font dans l'interaction, en menant un dialogue avec les participants et en encourageant les femmes à faire du réseautage.</i></p> |
|                       | Discussion rôle d'influenceur       | <p>L'entreprise mène des discussions et des interactions avec ses partenaires d'affaires et le département des ressources humaines sur son rôle d'influenceur en matière de RSE. <b>(Lignes 391-397 ; 405-408)</b></p> <p><i>En jouant un rôle d'influenceur, l'entreprise devrait normalement bâtir une relation de confiance auprès de ses parties prenantes. Pour y arriver, l'entreprise doit mener plusieurs interactions et parler et agir au nom des principes et des normes RSE qui la mobilise et qui sont en vigueur.</i></p>                            |
|                       | Initiative RSE approbation          | <p>Suite à une initiative RSE émanant des parties prenantes, l'entreprise a envoyé une analyse de cas à la direction pour avoir son approbation. Une fois l'approbation accordée, l'entreprise engage les employés et les incite à y participer. <b>(Lignes 530-535 ; 544-547)</b></p> <p><i>Il s'agit d'un exemple d'interaction dans un premier temps avec la haute direction, puis avec les employés par rapport à la mise en place d'une initiative.</i></p>   |
| Agent autre-qu'humain | Rapport RSE Site web                | <p>Le Rapport RSE est disponible sur le site web de l'entreprise. On trouve sur le site web une section RSE. Le rapport RSE est un rapport combiné au rapport d'activité. <b>(Lignes 65-68)</b></p> <p><i>Le rapport RSE est un rapport qui expose le bilan RSE de l'entreprise. Il s'agit d'un agent qui a un rôle performatif et qui ventriloque la voix de l'entreprise, ses actions et ses principes. La section RSE sur le site web de l'entreprise constitue également un élément qui participe à la dynamique communicationnelle de la RSE.</i></p>         |
|                       | Documents RSE                       | <p>L'entreprise dispose de plusieurs documents RSE, notamment une politique de dons et commandites, une politique d'investissement responsable, et des sections ESG dans les sommaires décisionnels d'investissement (ESG est l'acronyme pour Environment Social</p>   |

|                                   |                                       |   |
|-----------------------------------|---------------------------------------|---|
|                                   |                                       | Governance, qui désigne les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance). <b>(Lignes 72-79)</b><br><i>Ces politiques dictent les cadres et les codes de conduite RSE, il s'agit d'agents qui ont un rôle performatif et qui ventriloquent la voix de l'entreprise, ses valeurs et les normes RSE en vigueur.</i>   |
|                                   | Outils et moyens de communication     | L'entreprise dispose d'un Intranet, Yammer (un média social). Ces médias sociaux internes sont utiles pour mener des discussions ou faire appel à des idées ou des suggestions. <b>(Lignes : 248-250)</b><br>L'entreprise travaille avec PIMS qui est utilisé pour échanger avec des équipes restreintes. <b>(Lignes : 257-258)</b><br>L'entreprise interagit avec ses parties prenantes internes et externes via l'Intranet, les médias sociaux, le média social interne, la newsletter, l'infolettre (tous les lundis), le communiqué de presse, les tribunes des hauts dirigeants, le courriel. <b>(Lignes : 341-349)</b><br><i>Ces outils de communication constituent des éléments participant à la dynamique communicationnelle autour de la RSE.</i> |
|                                   | Boîte à suggestion employés           | L'entreprise dispose d'une boîte à suggestion électronique afin de recevoir les suggestions émanant des employés. Notre interviewée considère que la RSE est forte quand elle vient à la fois de la haute direction en termes de valeur d'entreprise et de mandat, et des employés en termes d'idées. <b>(Ligne 451-457)</b><br><i>La boîte à suggestions constitue un élément participant à la dynamique communicationnelle de l'entreprise.</i>   |
| Implication des parties prenantes | Écoute propositions parties prenantes | L'entreprise est constamment à l'affût et à l'écoute des besoins et intérêts de ses parties prenantes internes et externes. Tous les deux ans, une étude est menée auprès d'elles par questionnaire ou groupes de discussion. L'entreprise est également à l'écoute des propositions émanant des employés qu'elle partage si nécessaire avec la haute direction pour approbation. <b>(Lignes 436-439 ; 443-449 ; 467-476)</b><br><i>L'entreprise implique ses parties prenantes dans le cadre de l'amélioration de sa stratégie RSE, tel que recommandé par certains des auteurs cités dans la revue de littérature.</i><br><i>Existence de plusieurs voix qui interagissent pour contribuer à améliorer la stratégie RSE.</i>                              |

Catégorisation de l'entrevue menée avec Paul (Entreprise B)

| Catégorie principale<br>(tirée de la théorie CCO) | Catégorie<br>(tirée des données)  | Description   |
|---|-----------------------------------|---|
| Processus interactionnel /<br>bidirectionnel      | Suivi exécution politiques<br>RSE | L'équipe de développement durable fait un suivi avec les différents secteurs d'affaires de l'entreprise par rapport à l'exécution des politiques et des programmes RSE. <b>(Lignes 45-47)</b><br><i>Faire un suivi avec les différents départements requiert un dialogue et se fait généralement dans l'interaction.</i>  |
|   | Conseil en RSE                    | L'équipe de développement durable conseille les différents secteurs d'affaires en matière de RSE. <b>(Lignes 66-71)</b><br><i>Conseiller les différentes sections de la compagnie requiert un dialogue et se fait généralement dans l'interaction.</i>  |
|   | Communication RSE                 | L'interviewé explique que son rôle est de s'assurer que la communication RSE de l'entreprise soit coordonnée pour que ça fasse sens auprès du public. Ainsi l'équipe RSE briefe l'équipe communications qui se charge d'établir la stratégie de communication RSE. Tout ce travail se fait en étroite coordination entre les deux équipes. <b>(Lignes 124-136)</b><br>Des rencontres d'équipe ont lieu de manière ponctuelle entre l'équipe RSE et l'équipe communication. Aussi, l'équipe RSE fournit le contenu, les messages clés, les visuels à l'équipe communication pour les actions RSE. <b>(Lignes 166-179)</b><br><i>Cette collaboration autour de la communication se fait de manière dialogique et interactive.</i>   |
|   | Interactions Comité<br>jeunesse   | Le comité jeunesse de l'entreprise a exprimé l'envie d'avoir des projets RSE. L'équipe RSE lui propose donc des projets à développer. Ce comité a selon notre interviewé son mot à dire et oriente les discussions autour de la RSE. <b>(Lignes 314-322)</b><br>Les discussions menées avec ce comité ont permis de teinter certains dossiers ou projets de l'entreprise. L'interviewé donne comme exemple deux dossiers qui ont été présentés au Comité jeunesse afin d'accueillir les commentaires de ses membres, lesquels ont été retenus et intégrés dans les politiques et les positionnements de l'entreprise en matière de RSE. <b>(Lignes 755-761)</b><br><i>Cet exemple illustre la relation dialogique et interactive entre le comité jeunesse avec l'équipe RSE et la direction autour de la RSE, et montre que l'entreprise est à l'écoute des suggestions des parties prenantes internes et que leurs avis sont pris en compte dans la mise en œuvre des politiques RSE. Ces suggestions viennent donc alimenter et améliorer les stratégies RSE de l'entreprise.</i> |

|  |  |
|--|--|
| <p>Contact avec les employés propositions sujets RSE</p>       | <p>L'entreprise invite les employés, via Yammer à proposer des sujets de discussions autour de la RSE pour des rencontres en interne, et à venir faire des présentations sur des sujets RSE sur lesquels ils ont travaillé. <b>(Lignes 368-372)</b><br/> Pendant cette réunion, l'entreprise recueille les commentaires et les avis des employés. Et à l'issue de la rencontre, elle leur envoie un sondage pour recueillir leurs appréciations, commentaires et attentes. <b>(Lignes 380-392)</b><br/> <i>Ces interactions sont axées sur l'écoute des voix des employés et des suggestions, commentaires et attentes.</i></p>  |
| <p>Questionnaire relations avec gestionnaires</p>              | <p>En utilisant Officevibe, l'entreprise envoie un questionnaire tous les quinze jours aux employés pour recueillir des informations sur leur mobilisation, leur niveau de stress et leurs relations avec les gestionnaires. <b>(Ligne 418-424)</b><br/> Dans ce questionnaire, les questions sont ouvertes, permettant ainsi de recueillir les commentaires des employés. Ça permet d'avoir le pouls et de permettre d'agir rapidement en prenant des mesures correctives. <b>(Ligne 428-434)</b><br/> <i>Il s'agit ici d'une communication bidirectionnelle RSE entre l'entreprise et ses employés. Cet échange permet à l'entreprise d'être à l'écoute des problèmes et préoccupations des employés dans le cadre de leur travail, afin d'y apporter les améliorations nécessaires.</i></p> |
| <p>Discussions partenariats</p>                                | <p>L'entreprise collabore avec des associations, des fondations, des médias, afin d'avoir un éclairage par rapport à la RSE au Québec, ce qui nourrit son travail sur la RSE. <b>(Lignes 479-488)</b><br/> L'entreprise mène des discussions avec d'autres entreprises pour faire des partenariats ou soutenir certains projets RSE. <b>(Lignes 493-497)</b><br/> <i>Ces collaborations et ces discussions instaurent généralement des relations dialogiques et interactives autour de la RSE entre l'entreprise et ses parties prenantes pour la mise en place de partenariats.</i></p>   |
| <p>Discussions leaders d'opinions personnalités politiques</p> | <p>Les gestionnaires ont des contacts formels et informels avec des leaders d'opinions avec lesquels ils discutent par exemple des stratégies RSE de l'entreprise, dans le but de recueillir leurs avis sur ces stratégies. <b>(Lignes 502-507)</b><br/> Les gestionnaires rencontrent aussi des personnalités politiques pour leur présenter les actions et les initiatives de l'entreprise en RSE et discuter de leurs besoins et leurs attentes. <b>(Lignes 509-515)</b></p>  |

|                       |  |  |
|-----------------------|--|--|
|                       |  | <p><i>Ces communications avec les leaders d'opinions et les personnalités politiques sont axées sur le partage, l'écoute et l'échange, dans le but de recueillir leurs avis et leurs attentes en vue d'améliorer les stratégies RSE.</i></p>   |
|                       | <p>Consultation préoccupations parties prenantes</p> | <p>L'entreprise a mené en 2017 une consultation auprès de 1700 personnes afin de s'assurer que ses actions correspondent à leurs préoccupations. <b>(Lignes 733-740)</b></p> <p><i>Dans le cadre de ces consultations, la communication est axée sur l'écoute et le développement d'échanges avec les différentes parties prenantes de l'entreprise, dans le but d'identifier leurs préoccupations. En évoquant et exposant leurs préoccupations, les parties prenantes sont en train de les ventriloquer dans le cadre de ces interactions. Ainsi elles sont en train de les mobiliser en se faisant mobiliser par elles.</i></p> <p><i>Existence de plusieurs voix.</i></p> <p><i>Être à l'écoute des préoccupations et des attentes des parties prenantes internes et externes.</i></p> |
| Agent autre-qu'humain | <p>Politique développement durable</p>               | <p>Cette politique est mise à jour régulièrement et donne les grandes orientations RSE de l'entreprise pour les différents secteurs <b>(Lignes 78-85)</b></p> <p><i>La politique de développement durable est un document qui regroupe les codes de conduite de l'entreprise en RSE. Il s'agit d'un agent qui a un rôle performatif et qui ventriloque la voix de l'entreprise, ses normes et ses principes RSE.</i></p>   |
|                       | <p>Politiques RSE</p>                                | <p>L'entreprise dispose de plusieurs politiques RSE : politiques sur la gouvernance, politiques sur le développement durable, politiques sur les communications. <b>(Lignes 94-96)</b></p> <p><i>Les politiques RSE dictent les codes de conduite de l'entreprise en RSE. Il s'agit d'agents qui ont un rôle performatif et qui ventriloquent la voix de l'entreprise, ses normes et ses principes RSE.</i></p>  |
|                       | <p>Outils et moyens de communication</p>             | <p>L'entreprise dispose d'un Yammer qui est mis à jour régulièrement avec du contenu RSE. <b>(Lignes 387-391)</b></p> <p>L'entreprise dispose de Teams (un espace de dialogue où les spécialistes en communications demandent des avis sur des sujets RSE) <b>(Lignes 394-398)</b></p> <p>L'entreprise dispose de pages Facebook, un LinkedIn, un compte Twitter, Intranet sur lequel les personnes ont la possibilité de mettre des commentaires, et des web conférences du président durant lesquelles les employés peuvent poser des questions. <b>(Lignes 598-602 ; 611-614 ; 618 ; 649-650 ; 658-664)</b></p> <p><i>Ces outils de communication constituent des éléments participant à la dynamique communicationnelle autour de la RSE</i></p>                                       |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | Officevibe envoi questionnaire               | <p>L'entreprise envoie un questionnaire via Officevibe tous les quinze jours aux employés pour recueillir des informations sur leur mobilisation, leur niveau de stress et leurs relations avec les gestionnaires. <b>(Ligne 418-424)</b></p> <p><i>Officevibe constitue un élément participant à la dynamique communicationnelle de l'entreprise permettant d'être à l'écoute des préoccupations des employés et leurs problèmes sur le plan professionnel afin de leur garantir un bien-être dans l'exercice de leurs fonctions.</i></p>   |
| Implication des parties prenantes                                  | Écoute partie prenantes                      | <p>L'entreprise mène des discussions avec le comité jeunesse qui ont permis de teinter certains dossiers ou projets de l'entreprise. <b>(Lignes 314-322)</b></p> <p>L'entreprise a pris en considération dans le cadre d'un échange, les commentaires des membres du comité jeunesse et les a intégrés dans les politiques et les positionnements de l'entreprise en matière de RSE. <b>(Lignes 755-761)</b></p> <p><i>L'entreprise implique les parties prenantes dans le cadre de la mise en place ou l'amélioration de ses politiques RSE.</i></p> <p><i>Existence de plusieurs voix qui interagissent pour contribuer à améliorer les stratégies et les actions RSE.</i></p> |
|  | Préoccupation parties prenantes consultation | <p>L'entreprise a mené en 2017 une consultation auprès de 1700 personnes afin de s'assurer que ses actions correspondent à leurs préoccupations. <b>(Lignes 733-740)</b></p> <p><i>Être à l'écoute des préoccupations des parties prenantes internes et externes.</i></p> <p><i>Implication des parties prenantes en évaluant leurs attentes et propositions</i></p>   |
| Partage d'information (approche instrumentale de la communication) | Partage d'informations RSE                   | <p>L'équipe développement organise une rencontre en interne afin d'informer des personnes intéressées par la RSE sur les pratiques RSE de l'entreprise et la stratégie RSE. <b>(Lignes 349-355)</b></p> <p><i>Ici l'entreprise s'inscrit dans une approche instrumentale qui limite la communication à un simple partage d'informations.</i></p>   |

### Catégorisation de l'entrevue menée avec Emma (Enterprise B)

| Catégorie principale<br>(tirée de la théorie CCO) | Catégorie<br>(tirée des données)                       | Description   |
|---|--|---|
| Processus interactionnel /<br>bidirectionnel      | Consultation<br>préoccupation des parties<br>prenantes | <p>L'entreprise tient annuellement une consultation auprès d'une de ses parties prenantes externes pour connaître leurs priorités d'engagement. L'entreprise adopte cette approche participative et démocratique dans le choix des priorités. Cette consultation se fait sur une plateforme en ligne. À l'issue de cette consultation qui dure trois semaines, l'entreprise en tire les conclusions et détermine les besoins de ses parties prenantes. <b>(Lignes 123-124 ; 129-139 ; 144-152)</b></p> <p>Après la consultation, l'entreprise expose les résultats à ses parties prenantes. Donc après les avoir écoutées, elle leur revient avec les constats et avec l'assurance qu'elle les a bien écoutées, et qu'elle va suivre les directives tirées de cette consultation. <b>(Lignes 358-363)</b></p> <p><i>Dans le cadre de cette consultation, la communication est axée sur l'écoute et le développement d'échanges avec les parties prenantes externes, dans le but de connaître leurs préoccupations. En mettant de l'avant leurs préoccupations, ces parties prenantes sont en train de les ventriloquer. Ainsi, elles sont en train de les mobiliser tout en faisant mobiliser par elles. Existence de plusieurs voix. Interactions Être à l'écoute des préoccupations des parties prenantes externes.</i></p> |
|   | Échange événement RSE                                  | <p>L'interviewée a donné l'exemple d'un déjeuner organisé avec un organisme montréalais autour du développement durable, dans le but de présenter la démarche RSE de l'entreprise, en échanger et en discuter. Dans le cadre de ce déjeuner, l'entreprise a mis en place un stand et a demandé à leurs experts en communication RSE de venir parler au public. <b>(Lignes 196-204)</b></p> <p><i>Il y a une communication dialogique et interactive dans cet événement, à travers les échanges et les discussions.</i></p>  |
|   | Consultation experts                                   | <p>L'interviewé explique qu'étant donné qu'elle n'est pas experte en développement durable, elle va faire appel aux experts RSE et communication RSE de l'entreprise et les consulter au besoin. <b>(Lignes 204-212)</b></p> <p><i>Les relations dialogiques sont au cœur de ces échanges avec les experts avec le but est de bénéficier de leur expertise et leurs conseils.</i></p>   |
|   | Rencontres comité RSE                                  | <p>L'interviewée donne ici l'exemple de rencontres RSE des administrateurs. Ces rencontres trimestrielles sont organisées par le comité du Conseil d'administration en charge de la RSE, durant lesquelles les sujets RSE sont abordés, et des questions sont posées à l'équipe</p>   |

|                       |   |   |
|-----------------------|---|---|
|                       |   | développement durable dans le but d'assurer le suivi du plan d'action RSE et de la création de politiques RSE. <b>(Lignes 289-296)</b><br><i>Cet exemple montre qu'un dialogue et des interactions existent au sein de l'entreprise en matière de RSE, et qui favorisent le bon suivi du plan d'action et des politiques RSE</i>  |
|                       | Implication des employés agents multiplicateurs | L'entreprise encourage l'implication des employés à travers la création de comités RSE. Ces employés deviennent ainsi des agents multiplicateurs qui vont communiquer, véhiculer des messages et motiver d'autres collègues à s'impliquer à leur tour dans cette démarche. <b>(Lignes 297-311)</b><br><i>Les messages des employés qui deviennent des agents multiplicateurs ont un rôle performatif dans le sens où ils motivent d'autres employés à s'impliquer.</i>  |
| Agent autre-qu'humain | Politique développement durable                 | Cette politique encadre la RSE au niveau de l'entreprise et de ses succursales. Les administrateurs, dans les succursales, ont la possibilité de la réviser en y ajoutant des spécificités propres à leurs entités. Un document de mise en œuvre du plan d'action découle de chaque politique. <b>(Lignes 55-61)</b><br><i>La politique de développement durable est un document qui regroupe les codes de conduite de l'entreprise en RSE. Il s'agit d'un agent qui a un rôle performatif et qui ventriloque la voix de l'entreprise, ses normes et ses principes RSE.</i>   |
|                       | Politiques documents RSE                        | L'entreprise dispose de plusieurs documents RSE : politiques de fonds d'aide au développement, rapport annuel, revue annuelle des activités d'engagement, rapport de responsabilité sociale, d'autres documents disponibles sur le site web. Ces documents sont une source d'inspiration pour l'équipe de développement durable pour établir des actions RSE et créer des documents RSE. <b>(Lignes 61-79)</b><br><i>Les politiques RSE dictent les codes de conduite de l'entreprise en RSE. Il s'agit d'agents qui ont un rôle performatif et qui ventriloquent la voix de l'entreprise, ses normes et ses principes RSE.</i> |
|                       | Outils et moyens de communication               | L'entreprise dispose de plateformes d'échange qui permettent de partager les bonnes pratiques et des sources d'informations, et qui génèrent plusieurs interactions en interne. <b>(Lignes 365-369)</b><br>L'entreprise dispose également d'outils d'interaction comme les médias sociaux (Facebook), l'infolettre, la revue annuelle accessible sur le site web où les personnes peuvent poser des questions là-dessus.<br><i>Ces outils de communication constituent des éléments participant à la dynamique communicationnelle autour de la RSE</i>  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>Implication des parties prenantes</p>                                  | <p>Ateliers d'idéation parties prenantes</p> | <p>L'entreprise mène des discussions avec ses parties prenantes internes et externes dans le cadre d'ateliers d'idéation afin de les faire réfléchir et les impliquer dans le processus RSE. L'objectif est de se concerter avec ces parties prenantes, les consulter, accueillir leurs idées pour les intégrer dans les actions concrètes en matière de RSE. <b>(Lignes 107-116)</b></p> <p>L'interviewée a donné l'exemple d'ateliers d'idéation organisés en interne, animés par une organisation montréalaise. Ces ateliers ont permis de faire ressortir beaucoup d'idées, d'en discuter et en débattre, et de les intégrer par la suite dans le plan d'action sur le court, le moyen et le long terme. <b>(Lignes 175-189)</b></p> <p>L'idée derrière ces ateliers est d'arriver à la fin de cet exercice à mettre en commun ces idées et arriver à un consensus après que les personnes divisées en petits groupes réfléchissent puis reviennent en plénière faire part de leurs idées. <b>(Lignes 257-264)</b></p> <p><i>L'entreprise implique les parties prenantes dans le cadre de la mise en place ou l'amélioration de ses politiques RSE. Lors de ces ateliers, il y a une négociation qui s'opère pour sélectionner les idées et arriver à un consensus.</i></p> <p><i>Existence de plusieurs voix qui interagissent pour contribuer à améliorer les stratégies et les actions RSE.</i></p> |
| <p>Partage d'information (approche instrumentale de la communication)</p> | <p>Communication actions RSE</p>             | <p>L'interviewée donne l'exemple d'une activité d'une durée d'une semaine, durant laquelle l'entreprise met en lumière ses actions en développement durable en en parlant. <b>(Lignes 212-219)</b></p> <p><i>Ici l'entreprise s'inscrit dans une approche instrumentale qui limite la communication à un simple partage d'informations.</i></p> <p><i>Ces messages peuvent toutefois avoir un rôle performatif.</i></p>  |
|   | <p>Sensibilisation parties prenantes</p>     | <p>Notre interviewée donne l'exemple d'un 5 à 7 organisé sous forme d'une conférence ayant pour but principal de sensibiliser les parties prenantes internes et externes sur des gestes liés à la RSE et la démarche RSE de l'entreprise. <b>(Lignes 220-228)</b></p> <p><i>Ici l'entreprise s'inscrit dans une approche instrumentale qui limite la communication à un simple partage d'informations en vue de sensibiliser.</i></p> <p><i>Ces messages peuvent toutefois avoir un rôle performatif.</i></p>  |