

Université de Montréal

**Le discours organisationnel et la construction de la responsabilité sociale  
d'entreprise:  
Une comparaison d'entreprises chiliennes et canadiennes**

par  
Carolina Andrea Araya Méndez

Département de communication  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des arts et de sciences en vue de l'obtention du  
grade de Maîtrise en Sciences de la Communication (M.Sc.)

Septembre, 2009

©Carolina Andrea Araya Méndez, 2009

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :  
**Le discours organisationnel et la construction de la responsabilité sociale  
d'entreprise. Une comparaison d'entreprises chiliennes et canadiennes**

Présenté par :  
Carolina Andrea Araya Méndez

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Chantal Benoit-Barné.  
président-rapporteur

François Cooren.  
directeur de recherche

Boris Brummans.  
membre du jury

## Résumé

Cette recherche se propose d'étudier, d'un point de vue ethnométhodologique, la manière dont des entreprises de deux pays (le Chili et le Canada) et trois secteurs productifs (Banque, télécommunications et forestier) construisent leur responsabilité sociale à partir de leur discours, c'est à dire la manière dont elles s'auto-positionnent par rapport à cette question. Sans vouloir généraliser, la comparaison des entreprises canadiennes et chiliennes a pour objectif de savoir dans quelle mesure des entreprises établies dans des pays représentant différents degrés de développement construisent des discours différents ou similaires par rapport à la question de leur responsabilité sociale.

Pour tenter de répondre à cette question, nous étudierons ce sujet à travers l'analyse du message ou de la lettre du Président Directeur Général (PDG) présentées sur leurs rapports de responsabilité sociale, ce qui nous permettra de montrer comment les entreprises construisent et s'auto-positionnent, dans leur discours officiel, par rapport à la question de leur responsabilité sociale. En nous basant sur ces analyses, nous discuterons des similitudes et des différences identifiées et nous montrerons ainsi dans quelle mesure la responsabilité sociale est construite sur des références globales plus larges, ou sur des contingences qui émergent du contexte.

Mots clés : Responsabilité sociale des entreprises, ethnométhodologie, discours, rapports de responsabilité sociale

## **Abstract**

This research's objective is to study, from an ethnomethodological perspective, how firms of two countries (Chile and Canada) and three productive areas (Bank, telecommunications and forestry) construct their social responsibility from their discourse, that is, the way they position themselves in relation to this topic. Even we do not want to generalize, this comparison between Canadian and Chilean firms aims to know to what extent firms established in countries representing different degrees of development construct different or similar discourses in relation with the question of their social responsibility.

In order to address this question, we will study this subject by analyzing the CEOs' messages or letters introducing their social responsibility reports, which will allow us to understand how firms construct and position themselves in relation with the question of their social responsibility. Based on these analyses, we discuss the similarities and differences identified and clarify so to what extent social responsibility is constructed on global references, or on the contingencies that appear from the various contexts in which these discourses are produced.

Keywords: Corporate social responsibility, ethnomethodology, discourse, social responsibility report.

## Resumen

Esta investigación busca estudiar, desde un punto de vista etnometodológico, cómo las empresas de diferentes países (Chile y Canadá) y sectores productivos (banca, telecomunicaciones y forestal) construyen su responsabilidad social a partir de sus discursos; es decir, la manera en que ellas se auto-posicionan en relación a este tema. Sin querer generalizar, la comparación entre empresas chilenas y canadienses tiene por objetivo conocer en qué medida empresas establecidas en países con diferente grado de desarrollo, construyen discursos diferentes o similares en lo referente a su responsabilidad social.

Para responder a esta interrogante, estudiaremos el tema analizando el mensaje o carta del gerente general de la empresa, escrita en los informes de responsabilidad social, lo que nos permitirá comprender cómo las empresas construyen y se auto-posicionan en relación al tema de la responsabilidad social. Basándonos en esos análisis, podremos discutir las similitudes y diferencias encontradas y así dilucidar en qué medida la responsabilidad social se construye sobre referentes globales o sobre contingencias que emergen del contexto.

Palabras claves: Responsabilidad social de empresas, etnometodología, discurso, informe de responsabilidad social

## Table des matières

Liste des tableaux .....	ix
Liste des sigles et abréviations .....	x
Remerciements .....	xii
Introduction .....	1
1. La responsabilité sociale des entreprises : Développement conceptuel .....	6
2. Les études sur la responsabilité sociale et le discours organisationnel .....	11
3. Cadre théorique : L'ethnométhodologie et au-delà .....	17
4. Méthodologie .....	28
4.1. Sélection des entreprises à étudier .....	29
4.2. Méthodologie d'analyse .....	33
5. Analyses des messages du PDG présentés dans le rapport de responsabilité sociale de l'entreprise.....	35
5.1. Entreprise : Bell Canada Entreprises .....	36
5.1.1. Analyse par paragraphes.....	38
5.2. Entreprise : Kruger .....	55
5.2.1. Analyse par paragraphes .....	57
5.3. Entreprise: RBC. Royal Bank of Canada .....	67
5.3.1. Analyse par paragraphes .....	69
5.4. Entreprise: BCI. Banco de Crédito e Inversiones .....	79
5.4.1. Analyse par paragraphes .....	82

5.5.Entreprise : Entel .....	97
5.5.1. Analyse par paragraphes .....	99
5.6.Entreprise : Arauco .....	108
5.6.1. Analyse par paragraphes .....	111
6. Comparaison des réalités projetées sur la RSE .....	125
6.1.Banque canadienne vs. Banque chilienne .....	127
6.2.Télécommunications canadienne vs. Télécommunications chilienne.....	130
6.3.Forestièrè canadienne vs. Forestièrè chilienne .....	134
6.4.Forestièrès vs. Télécommunications vs. Banques .....	137
6.5.Entreprises canadiennes : RBC, Bell Canada et Kruger .....	139
6.6.Entreprises chiliennes : BCI, Entel et Arauco .....	144
6.7.Entreprises canadiennes vs. Entreprises chiliennes .....	150
Conclusion .....	154
Références .....	161
Annexes.....	xiii
1. Lettre du PDG de BCI en espagnol .....	xiii
2. Lettre du PDG d'Entel en espagnol .....	xvi
3. Lettre du PDG d'Arauco en espagnol .....	xvii

**Liste des tableaux**

Tableau 1 : Entreprises sélectionnées et date de parution du rapport de responsabilité sociale .....	28
---	----

## Liste des sigles et abréviations

**AE:** Alberto Etchegaray

**BCE:** Bell Canada Entreprises

**BCI:** Banco de Crédito e Inversiones

**GN:** Gordon Nixon

**JK:** Joseph Kruger II

**LY:** Luis Enrique Yarur Rey

**MS:** Michael Sabia

**PDG:** Président Directeur Général

**RB:** Richard Büchi Buc

**RBC:** Royal Bank of Canada

**RSE:** Responsabilité sociale de l'entreprise

*À Marcos Araya, mon père,  
pour m'avoir encouragée,  
même après son départ*

## Remerciements

Je tiens à remercier mon directeur de recherche, Monsieur François Cooren, pour son appui et sa patience. Il a toujours su m'encadrer avec efficacité et dévouement. J'ai particulièrement aimé son ouverture d'esprit et sa capacité à se montrer souple tout en me dirigeant avec rigueur.

Je veux aussi souligner le soutien constant que m'a apporté ma famille, sans lequel mes doutes auraient pu prendre le dessus sur ma réussite personnelle.

Enfin, je dois aussi souligner l'encouragement que m'ont apporté mon fiancé, Claudio, et mes ami(e)s ainsi que leur compréhension des compromis que peut entraîner la poursuite d'études supérieures.

Merci à tous et à toutes,

*Carolina Araya Méndez*

## **Introduction**

Le thème de la responsabilité sociale des entreprises a éveillé, dans les dernières années, un grand intérêt dans les secteurs entrepreneurial, universitaire et gouvernemental. Depuis la fin des années 90, différentes initiatives sont apparues dans l'arène internationale : codes de conduites, normes, protocoles orientés vers la promotion d'un comportement social des entreprises plus éthique, durable et respectueux avec la société et l'environnement. La plupart de ces recommandations essaient de promouvoir le développement de politiques et de stratégies des entreprises, pour l'incorporation de critères éthiques, sociaux et écologiques, en s'appuyant sur différents points de vue : moraux, économiques et sociaux.

Il existe plusieurs exemples de tentatives visant à encadrer et définir la dimension sociale des entreprises. Un exemple notable est le « Pacte global » de l'Organisation des Nations Unies (ONU, 2000), lequel incite les entrepreneurs à promouvoir dans les entreprises des valeurs universelles par rapport aux standards de travail, de normes environnementales et de droits humains.

Un autre exemple est le « Livre vert sur la responsabilité sociale des entreprises », créé par l'Union Européenne (2001), qui donne aussi des paramètres d'action aux entreprises, en termes éthiques, environnementaux et sociaux. Ce document précise que promouvoir la responsabilité sociale d'une entreprise ne consiste pas simplement à faire en sorte que soient respectées les normes juridiques, mais à investir activement dans les ressources humaines, dans les

technologies responsables du point de vue environnemental, ainsi que dans les pratiques commerciales respectueuses, etc.

Une dernière tentative pour définir, standardiser et évaluer les aspects de la responsabilité sociale des entreprises du monde entier est le projet ISO 26000 qui est en cours d'élaboration et devrait être publié en 2009.

D'un autre côté, cet intérêt semble répondre à une crise de confiance existante dans les sociétés occidentales par rapport aux activités de l'entreprise. C'est cette crise qui semble pousser les entreprises vers un processus de re-légitimation sociale, dont les demandes pour une meilleure qualité de vie, le soin de l'environnement, la participation dans le développement social de la communauté et du pays, sont des thématiques qui cohabitent avec les profits immédiats.

Dans ce contexte, on retrouve diverses tentatives visant à définir la responsabilité sociale des entreprises (ainsi que des organisations non gouvernementales, académiques, des gouvernements, des commissions environnementales, etc.), et l'un des aspects qui nous intéressent est de savoir comment les entreprises porteuses et pratiquantes de cette responsabilité, comprennent et communiquent aujourd'hui ces politiques et valeurs, éléments que ce nouveau contexte global incite à adopter. Plus spécifiquement, nous nous intéresserons à la manière dont elles construisent leur responsabilité sociale à partir de leur discours, c'est à dire à la manière dont elles s'auto-positionnent par rapport à cette question.

On peut d'abord noter que les conduites et politiques favorisées semblent être a priori « universelles » : le respect des droits humains, le soin de l'environnement, l'inquiétude pour le développement de la communauté, etc. Néanmoins, on pourrait se demander dans quelle mesure ces directives de conduite sociale se focalisent vers l'un ou l'autre aspect dans le discours de l'entreprise, indépendamment du pays où elle se trouve et de son secteur d'activité de production. Est-ce que la responsabilité sociale est construite sur des références globales plus larges, ou sur les contingences qui émergent du contexte ? Est-ce que la préoccupation de l'environnement est, par exemple, la même dans une entreprise forestière que dans une entreprise de services bancaires ? Est-ce que l'intérêt pour améliorer l'éducation de la communauté se manifeste de la même façon dans une entreprise située dans un pays développé que dans une organisation située dans un pays en voie de développement ou émergent ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous proposons d'étudier la question de la responsabilité sociale des entreprises au niveau de deux pays -- le Chili et le Canada -- et de leurs secteurs productifs variés à travers l'analyse du message ou de la lettre du Président Directeur Général (PDG) présentées sur leurs rapports de responsabilité sociale. Cette recherche, faite à partir d'une perspective ethnométhodologique, permettra de comprendre comment les entreprises construisent et s'auto-positionnent par rapport à la question de leur responsabilité sociale, ce qui nous permettra d'aborder ce phénomène au-delà des écrits théoriques et normatifs sur la question.

Sans vouloir généraliser, la comparaison des entreprises canadiennes et chiliennes a pour objectif de savoir dans quelle mesure des entreprises établies dans des pays représentant différents degrés de développement construisent des discours différents ou similaires par rapport à la question de leur responsabilité sociale.

Dans le développement de ce mémoire, nous présenterons, dans un premier temps, une revue des aspects importants à étudier lorsqu'on parle de responsabilité sociale des entreprises et des études faites par rapport à ce sujet. De cette revue de littérature, nous dégagerons, dans un deuxième temps, des questions de recherche. Dans un troisième temps, nous exposerons les principes de l'approche ethnométhodologique qui servira de base théorique pour l'analyse des messages des PDG dans les rapports de responsabilité sociale. Par la suite, nous présenterons la méthodologie à suivre et les analyses des ces messages, ce qui nous permettra d'établir comment le sujet de la responsabilité sociale est construit et positionné dans chaque entreprise analysée et de définir quels sont les acteurs, valeurs, principes et situations qui sont invoqués pour construire cette responsabilité. En prenant en compte le fait que l'objectif de cette étude est de décrire les réalités qui sont projetées dans ces différents messages sur la responsabilité sociale des entreprises et de les comparer entre eux, nous tenterons de dévoiler, dans la discussion de ce mémoire, les similitudes et les différences quant au positionnement par rapport à ce sujet dans les entreprises analysées.

Ainsi nous serons en mesure de répondre aux questions de recherche et de présenter les conclusions de ce mémoire.

## **1. La responsabilité sociale des entreprises: Développement conceptuel**

S'il existe un consensus parmi les chercheurs intéressés à la question de la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est précisément qu'il n'existe pas d'unanimité sur le contenu, les fondements théoriques ou les implications sociétales et organisationnelles de cette responsabilité. Selon quelques auteurs (Wood, 1990; Gendron, 2000; Allouche, Huault et Schmidt, 2003), les thèses touchant à la responsabilité sociale des entreprises sont disparates, et parfois même contradictoires.

Si l'on analyse la communication des entreprises portant sur le thème de la responsabilité sociale, il appert que le vocabulaire utilisé par les organisations, mais aussi par les chercheurs qui les étudient, semble très flou, tant en français qu'en anglais. Il recouvre de nombreuses réalités : tantôt il est question d'éthique, tantôt d'entreprise citoyenne, tantôt de développement durable, tantôt de comportement sociétal, tantôt de civisme.

Au niveau théorique (Adams et Maine, 1998; Allouche, Huault et Schmidt, 2003; Attarça et Jacquot, 2005), c'est Bowen qui, en 1953, avait ouvert la réflexion sur la question de la responsabilité sociale de l'entreprise, pensée en tant que résultat de l'intégration, au niveau de l'entreprise, de valeurs recherchées globalement par les différentes composantes de la société, au-delà de simples objectifs économiques généralement poursuivis par les actionnaires et dirigeants, et des obligations légales qui contraignent leurs décisions. Les intérêts de

l'entreprise et les intérêts de la société devraient, selon l'auteur, converger à terme.

Mais c'est la définition que donne Carroll (1979) qui est considérée comme fondatrice des approches théoriques de la responsabilité sociale :

The social responsibility of business encompasses the economic (be profitable, maximize sales, minimize costs, make sound strategic decisions, be attentive to dividends policy), legal (obey all laws, adhere to all regulations: environmental, laws protecting employees, obey foreign corrupt practices act), ethical (avoid questionable practices, respond to spirit as well as letter of law, assume law is floor on behaviour, operate above minimum required, do what is right, fair, and just), and discretionary or philanthropic expectations (be a good corporate citizen, make corporate contributions, provide programs supporting community – education, health/human services, culture and arts, civic) that society has of organizations at a given point in time (Carroll, 1979, p. 499)

Cette définition implique donc qu'une entreprise ait des responsabilités sociales relevant de quatre types différents, les responsabilités économiques constituant la base sur laquelle les autres types de responsabilités – légales, éthiques et philanthropiques – reposent. Ces responsabilités ne doivent pas être assumées de façon séquentielle, mais simultanée, et ce, en tout temps (Carroll et Buchholtz, 2003, p. 284).

Par ailleurs, même s'il y a des auteurs qui justifient l'importance d'une dimension éthique de l'entreprise, il en existe aussi d'autres qui présentent des arguments contre l'idée de responsabilité sociale de l'entreprise. Le représentant le plus connu de ce courant est l'économiste Milton Friedman (1970) lorsqu'il insiste sur le fait que la seule responsabilité du dirigeant d'entreprise est de maximiser l'avoir des actionnaires (Friedman, 1970, p. 33). Pour lui, l'entreprise ne peut avoir de responsabilités car c'est une personne artificielle dont les responsabilités sont, elles aussi, artificielles. L'entreprise est un instrument appartenant à des actionnaires qui peuvent en faire ce qu'ils veulent, et dont l'intérêt premier est donc de faire des profits.

La remise en question de cette vision a-morale de l'entreprise par un nombre croissant de groupes ou de penseurs s'est combinée avec la montée des mouvements sociaux (consoméristes, écologistes et anti-racistes) des années 1960. Ils ont été suivis d'une vague de scandales dans les domaines de la politique et des affaires, notamment celui du Watergate ou encore de la guerre du Viêtnam, ainsi que de l'émergence, dans les années 1970, de divers groupes de pression. La combinaison de ces facteurs sociaux et politiques, lesquels ont exalté les valeurs humaines de la société, a contribué finalement à donner à l'éthique des affaires, au côté social de l'entreprise, toute sa légitimité en tant que discipline (De George, 1987).

Il est intéressant de remarquer certaines divergences quant au développement ultérieur de l'idée de responsabilité sociale de l'entreprise. Ainsi, la

plupart des auteurs considèrent le concept de responsabilité sociale de l'entreprise comme un des aspects du domaine plus englobant que constitue l'éthique des affaires (De George, 1987, p. 204). Or, d'autres proposent une perspective différente, selon laquelle c'est la responsabilité sociale de l'entreprise qui constitue le concept le plus large, concept qui continue à évoluer tout au long de la deuxième moitié du XXe siècle, et sous lequel on retrouve l'éthique des affaires, un des concepts alternatifs qu'il a engendrés (Carroll et al, 2003). D'autre part, plusieurs chercheurs ont tenté de dépasser ces différences en proposant des concepts intégrateurs, tels la performance sociale ou encore le processus de politique sociale d'entreprise (Wood, 1990).

À ce sujet, Wood (1990) aborde l'idée de responsabilité sociale de manière différente, soit à partir du concept de performance sociale de l'entreprise. Elle cherche ainsi à intégrer les différentes théories pour en faire un schéma large et cohérent de relations entre l'entreprise et la société. Wood (1990) affirme que la responsabilité sociale d'une entreprise repose non seulement sur sa légitimité face aux attentes de la société, mais aussi sur la responsabilité reliée à ses activités, ainsi que sur la responsabilité des gestionnaires en tant qu'acteurs moraux.

Dans ces définitions, on retrouve le concept de « société » présenté comme l'ensemble qui bénéficie du « bon agir » de l'entreprise. Mais est-ce vraiment la société en général vers qui l'on dirige les activités et les discours de responsabilité sociale? À ce sujet, c'est Freeman qui, en 1984, a été le premier à conceptualiser l'approche des *stakeholders* ou parties prenantes. L'auteur les

définit ainsi comme « tout groupe ou individu susceptible d'affecter ou d'être affecté par l'atteinte des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984, p. 46), ce qui tend à préciser l'identité des personnes et des groupes qui sont censés être les réels bénéficiaires ou victimes des actions de l'entreprise.

De façon plus précise, le mot « stake » signifie tout d'abord un intérêt quelconque. Dans la théorie des stakeholders, cela peut prendre la forme d'un simple intérêt, mais aussi d'un droit moral ou légal, ou encore d'une part dans une entreprise (Carroll et al, 2003). Donc, un « stakeholder » se définit en premier lieu comme « un individu ou un groupe qui revendique un ou plusieurs différents types d'intérêts vis-à-vis d'une entreprise » (Carroll et al, 2003, p. 57). Cette définition, qui implique des intérêts non seulement matériels mais aussi moraux, donne donc une base éthique au concept de stakeholder.

Ainsi, on peut observer qu'au-delà de leurs divergences conceptuelles, les auteurs tentent de justifier la pertinence et la nécessité d'une bonne performance sociale par quelques grands principes, qu'il s'agisse de légitimité, de responsabilité éthique ou de moralité. Ces grands principes traduisent une conception particulière et précise de l'entreprise ainsi que des relations qu'elle entretient avec la société en général ou les parties directement ou indirectement affectées par ses activités.

En bref, on constate que, d'une conception de la responsabilité sociale de l'entreprise relativement moralisatrice et réactive, basée sur des obligations à assumer au-delà de ses responsabilités strictement économiques ou légales, cette notion a évolué pour correspondre aujourd'hui à une approche beaucoup plus

proactive, selon laquelle l'entreprise doit prendre en considération les attentes de tout un ensemble de *stakeholders*, et entretenir avec eux une communication à double sens.

Ces aspects éthiques de l'entreprise, leur relation avec la question de la performance organisationnelle, de son image et de son discours, ont été étudiés selon différentes perspectives et méthodologies. Nous allons voir maintenant quelques exemples de ces études, lesquels montrent pourquoi il est important d'étudier les messages de responsabilité sociale de l'entreprise, quels sont les objectifs de ces messages, pour arriver à la fin aux études du discours de responsabilité sociale des entreprises et sa relation avec la contingence culturelle dans lequel il est produit.

## **2. Les études sur la responsabilité sociale et le discours organisationnel**

Dans la diversité des conceptions de l'idée de responsabilité sociale de l'entreprise, une question principale semble récurrente : celle des relations entre les actions par rapport à sa responsabilité sociale et les performances financière et économiques de l'entreprise (Pava et Krausz, 1996 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Roman, Haybor et Agle, 1999 ; Margolis et Walsh, 2002, cités par Allouche et al, 2003 ; Becker-Olsen, Cudmore et Hilk, 2006 ; Wigley, 2007). Les résultats à ce sujet sont assez divers, même si la majorité des études indique un lien positif entre les actions s'inscrivant dans une démarche de responsabilité sociale et les performances organisationnelles.

Par exemple, l'étude de Wigley (2007) a démontré que les messages sur les activités qui illustrent la responsabilité sociale des entreprises, influent de façon positive sur les perceptions et attitudes des gens envers la compagnie. Ainsi, les sujets exposés à ces types de messages, tendent à vouloir davantage acheter les produits de l'entreprise. Mais ces résultats ne signifient pas que les entreprises qui font réellement plus par rapport à la question de leur responsabilité sociale ont de meilleurs résultats financiers, mais qu'il existe une relation entre la *promotion* d'initiatives de responsabilité sociale d'une entreprise et la consommation de produits de cette entreprise. De ce constat émerge ainsi l'importance d'étudier la façon dont l'entreprise se montre responsable elle-même.

Il existe cependant différentes façons de promouvoir ces initiatives et de communiquer les principes, activités et normes de responsabilité sociale de l'entreprise : les rapports annuels (même les rapports qui sont spécifiques à la question de la responsabilité sociale ou de développement durable, comme les rapports financiers qui incluent ce sujet), les discours des responsables de l'organisation (Quazi et O'Brien, 2000 ; Attarça et al, 2005 ; Pérez, 2007), les sites Web organisationnels (Esrock et Leichty, 1998 ; Pollach, 2002), etc. La question se pose donc à savoir comment sont étudiées ces différentes façons de communiquer la responsabilité sociale de l'entreprise.

La façon d'étudier les rapports rendant compte de la responsabilité sociale de l'entreprise est assez variable. Allouche et al (2003) font ainsi référence à différentes recherches sur des rapports d'entreprises européennes. En général, les

études concluent que le point central des rapports de responsabilité sociale est incontestablement orienté vers les indicateurs environnementaux ainsi que vers les indicateurs sociaux externes (sociétaux) au détriment des indicateurs sociaux internes (gestion de ressources humaines). Ces résultats apparaissent contradictoires par rapport à la définition que donne Carroll (1979), dans la mesure où il indique que les différents aspects de la responsabilité sociale doivent être assumés de façon séquentielle, en tout temps.

Pour quelques auteurs (Jones, 1996 ; Champion, 2004 ; Igalens, 2006), le discours de responsabilité sociale des entreprises n'a pas pour objet exclusif essentiel de fournir une mesure des réalisations de l'entreprise, mais bien plutôt de légitimer l'entreprise, ses activités et leurs conséquences. Dans ce sens, Champion (2004) a fait une étude longitudinale du discours environnemental et social de l'entreprise internationale Monsanto et a montré que l'entreprise tend principalement à s'expliquer, à chercher à légitimer son comportement dans le discours, au sein de la crise écologique du XXI<sup>e</sup> siècle et de la problématique environnementale globale, en intégrant des considérations environnementales et sociales à un discours formulé initialement en termes économiques et financiers. Peu à peu, reconnaissant les problèmes de faim dans le monde, ainsi que les problèmes environnementaux et sociétaux, Monsanto s'est ainsi attribué une nouvelle mission d'entreprise. Elle s'érige à partir de la décennie quatre-vingt en entreprise des sciences de la vie et propose de prendre en charge des problèmes de santé publique, de développement économique, et même humanitaires. En liant

les secteurs de la santé, de la nutrition et de l'agriculture, cette entreprise scientifique se déclare capable de remodeler le vivant pour répondre aux besoins de l'humanité. Ainsi, l'entreprise articule son nouveau rôle institutionnel autour d'un domaine qu'elle maîtrise, soit la technologie, pour y greffer des considérations sociales et environnementales et se définir une nouvelle mission corporative.

Ce constat est non seulement éclairant pour la situation actuelle dans l'équilibre des aspects sociaux et environnementaux, mais également révélateur de la contingence culturelle des démarches d'audit et de responsabilité sociale des entreprises, en particulier entre les États-Unis, le Royaume-Uni, la France et les autres pays européens (Quazi et O'Brien, 2000 ; Maignan et Ralston, 2002 ; Maignan et Ferrell, 2003 ; Stohl, Stohl et Popova, 2007).

Ce type d'études est intéressant car on pourrait penser a priori que les valeurs et principes qui guident les activités de responsabilité sociale sont similaires dans les différents pays dans la mesure où ils sont censés répondre à des problématiques globales. Mais Maignan et Ralston (2002) démontrent le contraire. Sous la question « Dans quelle mesure les principes, processus et concepts de RSE sont bien les mêmes des deux côtés de l'Atlantique » (p. 5), les auteurs ont étudié les discours de RSE (responsabilité sociales des entreprises) sur les sites web de 400 compagnies des États-Unis, de la France, du Royaume Uni et des Pays Bas. L'étude a ainsi montré des différences évidentes selon le pays d'origine. Par exemple, les États Unis et le Royaume Uni mettent plus en évidence dans leur communication l'image de « bonne citoyenneté » que la France et les Pays Bas.

Par rapport à la question des motivations qui pousseraient les entreprises à agir d'une manière socialement responsable, celles-ci sont nettement fondées sur les valeurs aux États Unis, sur la performance en France et aux Pays Bas et, tantôt sur la performance, tantôt sur les actionnaires, au Royaume Uni.

Par rapport aux études des discours des autorités de l'organisation, Attarça et al. (2005) ont fait une recherche sur les discours présidentiels de 85 entreprises européennes, en appliquant des approches lexicologiques (étude scientifique du vocabulaire) et lexicométrique (une méthode statistique lexicale comparative). Cette étude statistique indique que le discours managérial intègre bien la notion de parties prenantes internes et externes. Toutefois, l'accent demeure sur les acteurs directement en lien avec les fonctions de production, financière et commerciale de l'entreprise.

La majorité des discours analysés n'intègre pas les préoccupations de RSE dans la réflexion stratégique de l'entreprise (activités, positionnement, mode de développement). La RSE est abordée comme une problématique juxtaposée et non intégrée aux autres problématiques managériales. (Attarça et al, 2005, p. 21)

On peut observer aussi quelques différences entre ce que devrait être la responsabilité sociale des entreprises et ce que semble être, dans les faits, leur actions réelles. L'observation des grands principes de responsabilité sociale mis en discours révèle des effets de mode et un certain « marketing sociétal ». Elle met également en évidence la difficulté de gérer l'antagonisme des intérêts des

différentes parties prenantes, l'instrumentalisation de la notion d'éthique ainsi que les éventuels détournements des principes de responsabilité, qu'elle soit économique, sociale ou environnementale.

Néanmoins, on observe que la majorité des études mentionnées donne des résultats superficiels et généralistes par rapport à la manière dont l'entreprise construit son discours de responsabilité sociale et donc la manière dont ce discours crée, matérialise et incarne la responsabilité sociale de l'entreprise. Pourtant, il nous semble qu'il serait pertinent d'étudier plus profondément les discours des entreprises et, à travers eux, d'identifier, de comprendre et de comparer les différentes manières dont la responsabilité sociale de plusieurs entreprises est présentée.

Par ailleurs, il n'existe, à notre connaissance, aucune étude comparée similaire à celles déjà mentionnées, qui seraient réalisées entre des entreprises du premier monde et des entreprises latino-américaines. Ceci peut être dû au fait que le phénomène de responsabilité sociale est relativement nouveau dans les pays émergents de l'Amérique du sud. Le concept a surtout été introduit à partir de la dernière décennie et les organisations qui en font la promotion sont aussi relativement jeunes, comme l'indique Agüero (2002). Donc, il pourrait être intéressant de commencer à approfondir cette aire d'étude pour savoir s'il y a des différences et des similarités entre les discours provenant d'entreprises d'un pays développé, le Canada, et ceux d'entreprises d'un pays de l'Amérique du Sud, en voie de développement, soit le Chili.

En concevant le discours du PDG présenté dans le rapport de responsabilité sociale de l'entreprise, en tant qu'activité pratique représentant l'organisation au niveau de ses employés et de son environnement et à travers lequel une certaine réalité se construit, la comparaison servira donc à mettre en lumière non seulement les différences, mais aussi les similitudes dans la manière dont la responsabilité sociale des entreprises est construite et présentée au public.

Mais pour comprendre cette façon de concevoir le discours et sa relation avec la construction de la réalité, il nous faut maintenant présenter le cadre théorique qui servira de base au développement de cette recherche.

### **3. Cadre théorique : L'ethnométhodologie et au-delà**

Pour découvrir les valeurs qui inspirent le discours de responsabilité sociale des entreprises, la signification que les représentants de l'entreprise semble donner à cette idée et la réalité sociale et environnementale qu'elle décrit, nous allons nous baser sur l'approche ethnométhodologique, initiée par Harold Garfinkel (1967), et développée dès la fin des années cinquante en Californie. Comme nous le verrons toutefois, cette étude proposera d'aller au-delà de ce courant en tentant d'adapter cette approche à l'analyse du fonctionnement des textes, une adaptation initiée par les travaux de Cooren (2004) sur l'agentivité textuelle. Commençons donc par l'ethnométhodologie.

L'ethnométhodologie n'est pas une méthode, une stratégie de collecte de données, ou encore, une « méthode spécifique de l'ethnologie » (Coulon, 1993, p.

13). Elle est une perspective de recherche, présentée comme « l'étude des caractéristiques du raisonnement pratique de sens commun dans les situations courantes d'action » (Heritage, 1991, p. 6).

Pour comprendre cette approche, il faut parler de ses origines. En premier, l'influence qu'a eue Talcott Parsons sur Garfinkel est manifeste (Coulon, 1987; Heritage, 1991). Pour Parsons, les conduites humaines ainsi que les motivations sont réglées « dans des modèles normatifs (...) Ce qui expliquerait la stabilité du système social et sa reproduction dans chaque rencontre entre les gens » (Coulon, 1987, p. 6). Tout se passe en fait comme si les valeurs qu'on partage étaient en quelque sorte hors de notre contrôle et que, pour se soustraire à l'angoisse et aux sanctions, « nous nous soumettions à des règles ou à des normes communes » (Caballero, 1991, p. 87). Les gens suivent ces normes parce qu'elles leur semblent moralement correctes. C'est, dans le système de Parsons, l'emprise de la structure sur l'agir humain. C'est pour cela qu'on a tendance à dire que l'approche de Parsons se développe sous un paradigme normatif. À l'inverse, l'ethnométhodologie ne voit pas la relation entre acteur et situation comme le simple fait de contenus culturels ni de règles, mais bien comme le produit de processus d'interprétation. Donc, l'ethnométhodologie travaille sous un paradigme généralement considéré comme plus interprétatif, même si Garfinkel lui-même rejette ce qualificatif.

Deuxième source d'influence pour Garfinkel et l'ethnométhodologie : Alfred Schütz, le fondateur de la phénoménologie sociale à partir de 1932. Pour lui,

comprendre les phénomènes sociaux, c'est tenir compte « des procédures d'interprétation que nous mettons en œuvre dans notre vie de tous les jours, pour donner du sens à nos actions et à celles des autres » (Coulon, 1987, p. 8). C'est, à n'en point douter, le retour à l'acteur et à sa capacité de construire le monde social. En conséquence, quand le sociologue étudie le monde social, il doit essayer de capter le sens que les acteurs donnent à leurs actions.

La troisième influence sur l'ethnométhodologie est l'interactionnisme symbolique, selon lequel, comme l'indique Coulon (1987), la conception que les acteurs se font du monde social constitue l'objet essentiel de la recherche sociologique. Ainsi, pour les interactionnistes symboliques, il est impératif de considérer d'abord le point de vue des acteurs, car « c'est à travers le sens qu'ils assignent aux objets, aux gens, aux symboles (...) que les acteurs fabriquent leur monde social » (Coulon, 1987, p. 11). Sous ces influences, Harold Garfinkel (1967) a développé ses idées, lesquelles sont décrites dans son livre majeur intitulé *Studies in Ethnomethodology*.

Alors, qu'est-ce que l'ethnométhodologie? Coulon (1987, p. 26) la définit de la façon suivante :

L'ethnométhodologie est la recherche empirique des méthodes que les individus utilisent pour donner sens et en même temps accomplir leurs actions de tous les jours : communiquer, prendre des décisions, raisonner.

En suivant les influences mentionnées, l'ethnométhodologie essaie donc de décrire le monde social tel qu'il est continuellement construit, en l'envisageant comme réalité objective, ordonnée, intelligible et familière. Elle considère, de plus, que cette auto-organisation du monde social ne se situe pas dans l'État, la politique ou toute autre superstructure abstraite, mais bien dans les activités pratiques de la vie quotidienne des membres de la société.

Elle peut donc être définie comme l'étude des façons dont est organisée la connaissance que les individus ont des cours normaux d'action, de ses sujets habituels, des scènes quotidiennes. L'ethnométhodologie étudie les méthodes ou les stratégies employées par les personnes pour construire, pour donner une signification à leurs pratiques sociales quotidiennes. Elle essaie d'étudier les phénomènes sociaux incorporés à nos discours et à nos actions à travers l'analyse des actions pratiques humaines. Comme l'indique Garfinkel (1967), dans ce que nous voyons normalement des choses, des données ou des faits, l'ethnométhodologue voit les processus grâce auxquels ils sont créés et soutiennent d'une manière constante les caractéristiques de scènes socialement organisées.

Pour Garfinkel (1967), les actions pratiques, grâce auxquelles les membres d'une collectivité produisent et contrôlent leurs activités quotidiennes, « sont identiques aux procédures utilisées pour rendre ces situations descriptibles » (p. 1). Ceci ne veut pas dire que l'ethnométhodologie prend les rapports des acteurs comme des descriptions de la réalité mais qu'elle comprend que, grâce à ceux-ci,

l'ordre social se constitue et le monde devient intelligible et ordonné. Dans ce sens, l'ethnométhodologie ne considère pas le langage comme un système abstrait, mais bien comme une activité sociale caractérisée par deux éléments fondamentaux qui seront développés plus tard : il est indexical et, donc, réflexif.

Le langage occupe donc une place importante comme élément constituant des situations sociales. La logique de son emploi est fondamentale pour la logique de toute constitution sociale du sens. C'est en même temps un élément d'une totalité, la situation d'interaction, et un élément organisant.

L'ethnométhodologie propose quelques concepts qu'il nous faut maintenant expliquer pour mieux comprendre cette approche. En premier lieu, on observe que la notion de « pratique » est centrale chez Garfinkel, dans la mesure où elle constitue l'objet même des études ethnométhodologiques. En fait, l'élément clé de toute étude ethnométhodologique est la considération des activités quotidiennes en tant qu'ensembles organisés et rationnels de pratiques, bien que non explicitement ou consciemment exécutées tels quels (Garfinkel, 1967; Heritage, 1991). Contrairement à la perspective sociologique traditionnelle, l'ethnométhodologie ne cherchera pas à démontrer que les membres suivent ou intériorisent des règles, mais elle cherchera à mettre à jour les méthodes que les membres utilisent pour invoquer et actualiser les règles. Ce sont ces méthodes, estime Coulon (1987), qui rendent les phénomènes sociaux observables et descriptibles : « Les activités pratiques des membres, dans leurs activités concrètes, révèlent les règles et les procédures » (p. 28). Par la prise en compte

de ces pratiques, on peut découvrir les procédures « par lesquelles les acteurs interprètent constamment la réalité sociale » (p. 28). C'est pour cela qu'on doit observer la manière dont les acteurs traitent l'information dans leurs échanges – à travers le langage -- et comment ils « fabriquent un monde « raisonnable » afin de pouvoir y vivre » (p. 28).

Bien que les ethnométhodologues réalisent leurs études à partir de l'observation des interactions face-à-face, dans ce mémoire, elle sera appliquée à l'étude de discours organisationnels écrits. La question se pose donc à savoir dans quelle mesure on peut considérer un texte écrit, un discours par exemple, comme une activité pratique, pour l'analyser sous une perspective d'inspiration ethnométhodologique?

Pour répondre à ces questions, on pourra voir une première piste dans les idées de Van Dijk (1997), qui indique :

« Writing and reading are also forms of social actions (...) The study of discourse as action may not be identified simply with the analysis of spontaneous conversation, or even with the spoken language : many genres combine monologue and dialogue, written and spoken parts, and be more or less spontaneous » (p. 4)

Prenant acte de ce positionnement, Cooren (2004), en se basant sur la théorie de l'acteur-réseau, montre que les textes produits en situation d'interaction ou sous format écrit participent de et agissent dans la production d'une réalité organisationnelle. En fait, on peut même dire qu'ils constituent des activités

pratiques dans la mesure où ils sont créés par des êtres humains pour produire des effets et qu'ils canalisent et stabilisent des comportements et des informations.

« Textual agency, especially in its written form, enables delegation through *tele-action* and *tele-communication*. By remaining, these textual agents fabricate relatively fixed spaces and times; they define objectives; they forbid specific behaviors; and they invite or enforce humans to follow specific organizational pathways”  
(Cooren, 2004, p. 388)

Appliqué à notre étude, l'analyse des textes organisationnels permettra d'observer la manière dont ces « agents textuels » construisent la réalité de l'entreprise en son nom.

Par rapport au sujet d'étude de ce mémoire, le message du PDG dans le rapport annuel de responsabilité sociale de l'entreprise pourra donc être analysé dans son agentivité, ce qui nous révélera la manière dont l'entreprise invoque et convoque, à travers la voix de son représentant principal, des valeurs, des principes, des normes, des faits, etc. dans son discours pour construire sa « dimension sociale et responsable ». Dans nos analyses, il s'agira donc parfois de positionner le PDG comme l'auteur de positionnement précis, mais aussi parfois de positionner son message comme produisant des effets de positionnement, effets que son auteur n'avait pas nécessairement anticipés.

Autrement dit, il s'agira donc de rendre compte de l'agentivité des PDG eux-mêmes, mais aussi de l'agentivité de leurs messages, en particulier lorsqu'il

s'agira de dévoiler tous les « effets de sens » que leurs textes peuvent être à même de créer. Pour ce faire, il nous faudra également nous tourner vers le concept d'indexicalité. L'indexicalité est un concept qui vient principalement du champ de la linguistique et qui renvoie au phénomène par lequel des phrases en viennent à avoir des sens différents dans différents contextes. Les ethnométhodologues considèrent ainsi que toute énonciation doit être interprétée en fonction de son contexte spécifique. Dans cette perspective, il faudra, comme le dit Coulon (1987), « indexer les mots à une situation d'échange linguistique » (p. 29). Pour les ethnométhodologues, le recours au langage naturel, profondément indexical, sera une ressource importante dans la compréhension de la réalité sociale, et ce dans la mesure où « le sens est toujours local et (...) où il n'y a pas de généralisation possible » (p. 33).

Cela signifie donc que les ethnométhodologues ne veulent pas imposer aux acteurs leur vision du monde, mais qu'ils essayent, au contraire, d'identifier la réalité sociale à partir de la perspective de ces acteurs. L'idée d'indexicalité nous force donc à nous focaliser sur la manière dont les acteurs (humains ou organisationnels), dans une situation donnée, construisent une vision de la réalité dans ce contexte précis, en développant des expressions qui invoquent leur vision commune par rapport ce qu'ils considèrent comme la réalité de leur situation. Autrement dit, si l'on étudie le discours social d'une entreprise, on doit tenter de se mettre à la place des représentants de l'entreprise, sans juger ou qualifier ce qu'ils disent, afin d'arriver à décrire la réalité qu'ils semblent vouloir créer à partir du

contexte où se développe ce discours, contexte que ce même discours contribue aussi à créer et à renouveler.

Au delà de cette vision restreinte de l'indexicalité (essentiellement centrée sur les acteurs humains, c'est-à-dire ici les PDG), il s'agira aussi pour nous de montrer l'indexicalité des textes que nous analyserons. Autrement dit, chaque texte analysé renvoie à une réalité qu'il contribue à produire, une indexicalité quelque peu délaissée par les ethnométhodologues, mais qui aura son importance lorsqu'il s'agira de dévoiler, de déplier, d'explicitier des réalités qui n'avaient pas nécessairement été anticipées par les auteurs de ces textes.

Ceci nous amène au troisième concept clé : la réflexivité. Ce concept réfère à la construction du monde qui se « fabrique » au cours de nos activités ordinaires, dans nos interactions quotidiennes. Coulon (1987) note à ce sujet que :

« Décrire une situation, c'est la constituer. La réflexivité désigne l'équivalence entre décrire et produire une interaction, entre la compréhension et l'expression de cette compréhension » (p. 38)

Par ce concept, les ethnométhodologues insistent sur le fait que le langage s'utilise non pas seulement pour référer à quelque chose, mais aussi, et principalement, pour créer et constituer une situation. Autrement dit, le langage ne se limite pas à la représentation d'un monde déjà constitué. Il intervient dans la constitution de ce monde d'une manière pratique (Garfinkel, 1967).

Quand une entreprise, par exemple, décrit ses actions par rapport à ce qu'elle présente comme étant sa responsabilité sociale et les valeurs qui l'inspirent,

elle n'est pas seulement en train de référer à des actions précises, mais elle est aussi en train de construire et de définir son propre positionnement éthique par rapport à ces questions.

Cette construction du monde social, qui s'élabore au cours des activités quotidiennes, les ethnométhodologues diront qu'elle est « descriptive, intelligible, rapportable, analysable » (Coulon, 1987, p. 42), c'est-à-dire, selon les propres mots de Garfinkel, *accountable*. Cette « accountability », qui est un autre concept clé en ethnométhodologie, sera disponible par le biais des actions pratiques. Mais ces actions, ou du moins les descriptions qu'en font les acteurs, ne seront utiles, estime Coulon (1987), que dans la mesure où elles révéleront « comment les acteurs reconstruisent en permanence un ordre social fragile, afin de se comprendre et être capables d'échanges » (p. 42). En d'autres termes, c'est grâce au processus d'« accounting » que les personnes donnent un sens au monde.

Une fois de plus, il s'agira pour nous d'aller au delà de cette conception quelque peu restreinte de la réflexivité pour montrer que les textes eux-mêmes produisent réflexivement une réalité, une réalité qui, comme dans le cas de ce que nous disions pour l'indexicalité (les deux notions sont intimement liées), peut tout à fait échapper à ceux-là mêmes qui sont les auteurs desdits textes.

En retournant au sujet de ce mémoire, on pourrait donc dire que quand l'entreprise (par l'intermédiaire de ses représentants humains et textuels) décrit ses actions, normes, valeurs et politiques par rapport à la question de sa responsabilité sociale, elle produit réflexivement une situation dans laquelle elle

s'auto-positionne comme un acteur du changement social ou de la préservation de l'environnement. Par exemple, si une entreprise dit qu'elle se préoccupe de ses employés en leur assurant de bonnes conditions de travail, elle se fait donc implicitement la porte parole de certains principes, tels l'importance d'assurer le bien être des employés, principes qu'elle est censée incarner dans ses pratiques. Ce type d'auto-positionnement réflexif constitue une situation que le discours de cette entreprise tend à établir.

Un dernier concept clé de cette approche est finalement le concept de membre. Selon Coulon (1993) « devenir membre, c'est s'affilier à un groupe, à une institution, ce qui requiert la maîtrise progressive du langage institutionnel commun » (p. 183). Pour les ethnométhodologues, devenir le membre d'un groupe ou d'une organisation ne suppose pas de s'adapter, mais de participer activement aussi à leur construction. Le membre n'adopte pas passivement les règles du groupe, autrement dit, il n'est pas un « idiot culturel », mais bien co-responsable de leur (re-)production quand il y participe. Les groupes, les organisations ou les institutions sont ainsi (re-)créés dans et par la pratique quotidienne de leurs membres. Dans ce sens, les gens qui font des témoignages pour appuyer le discours de responsabilité sociale de l'entreprise mettent en acte leur appartenance (« membership ») en tant que membre – nous préférons pour notre part le terme « représentants » -- en ce sens qu'ils participent à la manière dont l'entreprise se présente et s'incarne dans son discours (Cooren, 2006). Ce qui est important pour les ethnométhodologues, c'est de voir comment les acteurs s'abordent eux-mêmes

et les autres comme « membres d'un monde socialement organisé » (Garfinkel, cité par Caballero, 1991, p. 98). Ainsi, si le discours social d'une entreprise est adressé à ses *stakeholders*, il est intéressant de voir comment ils sont construits en tant que parties prenantes de sa réalité.

En somme, si l'on prend ces postulats comme base de l'analyse des discours de responsabilité sociale des PDG des entreprises canadiennes et chiliennes étudiées, on pourra arriver à dégager les méthodes par lesquelles les entreprises se définissent – à travers leurs représentants humains (les PDG) et textuels (leurs messages) – en face de leurs *stakeholders* (à qui est adressé le discours de responsabilité sociale), la manière dont elles positionnent leur responsabilité sociale, quelles sont les valeurs et les normes qu'elles mobilisent, sur quels aspects du côté social elles se concentrent le plus, et quels sont les sens qu'elles donnent à leurs actions. En fait, il s'agira d'analyser comment l'entreprise construit sa responsabilité sociale.

#### **4. Méthodologie**

Pour remplir les objectifs de cette étude, nous étudierons le message du PDG présenté dans le rapport annuel de responsabilité sociale de l'entreprise. Ces rapports constituent un support d'investigation privilégié pour analyser le contenu et les ressorts du discours managérial et institutionnel. Au sein de celui-ci, le message introductif apparaît comme la synthèse formalisée de ses différentes formes, lieux et destinataires. C'est un support représentatif des perceptions et

préoccupations des dirigeants destiné directement ou non à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, personnel, partenaires économiques et sociaux, médias, etc.).

Bien que les lettres des présidents dans ces rapports aient déjà été le sujet de quelques études, il nous semble très intéressant de l'étudier sous une lentille ethnométhodologique parce que ce document « constitue la partie la plus lue au sein de rapport annuel d'activité, la plus importante comme source d'information et d'appréciation mais aussi comme critère de décision » (Attarça et al, 2005, p. 9). Donc son analyse sera, en principe, assez représentative de la dimension « responsable » que l'entreprise veut projeter officiellement. Reste à choisir les entreprises à étudier.

#### 4.1. Sélection des entreprises à étudier

Quand nous avons pensé à étudier le discours des entreprises d'un pays d'Amérique Latine, le premier à avoir été envisagé a, sans aucun doute, été le Chili. La raison en est simple : l'auteure de ce mémoire est chilienne et désire contribuer à une meilleure connaissance de la question la responsabilité sociale des entreprises de ce pays. Selon le *World Economic Forum* (2007), l'économie du Chili est la plus compétitive de toute la région de l'Amérique Latine et des Caraïbes et se distingue par la réduction de sa dette publique, par une politique fiscale qui tend à un excédent budgétaire et par la crédibilité politique de son gouvernement. Ces caractéristiques ont permis au Chili de signer des accords de libre commerce

avec l'Union Européenne, la Chine, la Corée du sud, les Etats-Unis et le Canada, entre autres. Tout ceci a contribué à la croissance de bon nombre d'entreprises nationales.

Ainsi, on peut se demander si, avec cette croissance économique, les entreprises chiliennes, en suivant la tendance des pays les plus développés, ont incorporé des éléments à caractère social, éthique, environnemental, dans leur discours public, et comment ces éléments sont abordés dans leurs messages officiels. Pour établir la comparaison, nous avons donc choisi des entreprises du Canada parce que ce pays figure parmi les dix économies les plus développées au monde et parce que la majorité de ces entreprises disposent de rapports annuels de responsabilité sociale en français. Ceci facilite l'étude des discours sur cette plate-forme.

Comme l'économie chilienne est plus petite, nous avons commencé par choisir une entreprise du Chili et par la suite, nous avons tenté de trouver son équivalent au Canada, en nous focalisant sur les ressemblances par rapport au secteur économique et au type de produit ou de service que l'entreprise offre. Pour rechercher des entreprises, dans le cas du Chili, nous nous sommes servis du tableau statistique de profits par entreprise et par secteur, élaboré par Econsult et publié en avril 2007. Dans le cas du Canada, l'information a été recherchée dans la liste "Les 500 au Québec 2007" élaborée par les revues Commerce et Les Affaires. Nous avons cherché dans la liste du Québec car si l'entreprise est présente dans la

province du Québec, son rapport de responsabilité sociale devrait se présenter en français.

Ainsi nous avons choisi trois secteurs économiques chiliens bénéficiant du plus haut taux de profits. Parmi ceux-ci, nous avons alors cherché l'entreprise qui affichaient elle-même les plus grands profits, qui était la propriété d'une société ou de personnes chiliennes, et qui était privée (dans une entreprise publique, on peut, en effet, confondre le rôle social de l'entreprise avec le rôle social que l'État doit accomplir à travers ses différentes aires d'action).

Cependant, avant de fixer notre choix sur une entreprise précise, nous avons parcouru son site Web afin de vérifier l'existence d'un rapport de responsabilité de l'entreprise. Lorsque nous ne trouvions aucune référence à ce sujet, nous avons alors cherché d'autres entreprises, appartenant au même secteur économique, qui la suivaient dans la liste et qui remplissaient les conditions requises déjà signalées. Si le secteur ne disposait d'aucune entreprise, nous avons alors commencé à chercher dans le secteur économique qui le suivait dans la liste.

En définitive, les secteurs que nous avons sélectionnés sont les suivants : Le secteur forestier, le secteur des services financiers et le secteur des télécommunications. Bien que le secteur minier soit celui qui rapporte le plus de revenus au Chili, il a dû être écarté parce que la seule grande entreprise non étrangère de ce secteur, c'est l'État du Chili. Les deux autres secteurs qui ont dû être écartés ont été le transport maritime et le transport aérien. Même s'ils

disposent de deux grandes entreprises (Sudamericana de Vapores et LAN Airlines, respectivement), celles-ci ne disposent d'aucun rapport de responsabilité sociale.

Un phénomène similaire a été observé dans le secteur du commerce, secteur dans lequel se trouve une des plus grandes entreprises au Chili : les supermarchés Líder. Malheureusement, au Canada, aucune entreprise du secteur, dont les principales sont les Compagnies Loblaws et Métro, n'a de rapports reliés directement au sujet de la responsabilité sociale.

Du secteur forestier, la première entreprise forestière et productrice de cellulose au Chili est Arauco S.A. Au Canada, on distingue comme productrice de cellulose l'entreprise Cascades. Cependant, celle-ci ne travaille pas dans le domaine forestier en tant que tel car elle produit des pâtes à papier et différentes sortes de papier. Par conséquent, nous avons choisi l'entreprise suivante dans la liste : Kruger, qui est une forestière et qui produit des pâtes à papier, des papiers et du bois d'œuvre.

Dans le secteur des services financiers, il n'y a pas eu de problèmes pour la sélection d'entreprises. Au Chili, Banco de Crédito e Inversiones (BCI) a été choisie et au Canada, RBC Groupe Financier. Les deux sont les banques les plus importantes de leurs pays respectifs.

Le secteur suivant correspond aux Télécommunications. Au Chili, la plus grande entreprise de télécommunications, CTC, appartient à une entreprise espagnole. Par conséquent, nous avons choisi l'entreprise suivante dans la liste : Entel. Au Canada, l'entreprise similaire est Bell Canada.

En ce qui concerne les messages des PDG exposés dans les rapports de responsabilité sociale des entreprises sélectionnées, nous avons choisi le message présenté dans le dernier rapport publié par l'entreprise.

Voici les dates de parution de chacun :

Entreprise	Secteur Productif	Pays	Date de parution du rapport de responsabilité sociale
Arauco	Forestier	Chili	27 avril 2007
Kruger	Forestier	Canada	11 septembre 2006
Banco de Crédito e Inversiones, BCI	Services financiers	Chili	13 avril 2007
Banque Royale de Canada, RBC	Services financiers	Canada	12 février 2008
Entel	Télécommunications	Chili	10 avril 2007
Bell Canada Entreprises	Télécommunications	Canada	Mai, 2007

Tableau 1: Entreprises sélectionnées et date de parution du rapport de responsabilité sociale

Tous les rapports correspondent à la présentation des activités de l'année 2006, sauf le rapport d'Entel qui expose les activités des années 2005 et 2006 et le rapport de la Banque Royale de Canada qui a déjà publié son rapport de l'année 2007.

#### 4.2. Méthodologie d'analyse

Nous avons commencé par analyser chaque lettre ou message du PDG en profondeur, en nous basant sur une approche d'inspiration ethnométhodologique (Brand, 1992). Même si l'on étudiera des textes écrits, c'est la méthodologie

décrite par Pomerantz et Fehr (1997) dans leur chapitre de livre portant sur l'analyse de conversation qui nous a servi de méthode principale pour maintenir une cohérence dans la façon d'aborder les données.

Après avoir décrit la manière dont les lettres des PDG construisent la question de la responsabilité sociale de leurs entreprises respectives, nous avons cherché les points en commun entre les entreprises canadiennes et chiliennes pour faire ainsi une comparaison en ce qui concerne la question de leur responsabilité sociale. Par la suite, nous avons fait le même type de comparaison pour les entreprises de secteurs différents, et ce afin de répondre aux questions de recherche suivantes:

1.- Comment les entreprises définissent leur responsabilité sociale à travers le message de leurs PDG respectifs, présenté dans le rapport des activités reliées à ce sujet ? En particulier, quels sont les acteurs, valeurs, principes et situations qui sont invoquées pour construire et définir cette responsabilité ?

2.- Existe-il des différences entre la manière dont la responsabilité sociale est construite par les entreprises chiliennes et les entreprises canadiennes ? Quels sont les points en commun que l'on peut également retrouver ?

3.- Existe-il des différences entre les manières dont la responsabilité sociale est construite par les entreprises de divers secteurs productifs ?

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'idée de ce mémoire n'est pas de généraliser les résultats auxquels nous arriverons éventuellement, mais bien de dégager les premiers jalons qui nous indiqueront dans quelle mesure des

entreprises établies dans des pays représentant différents degrés de développement construisent des discours différents ou similaires par rapport à la question de leur responsabilité sociale.

## **5. Analyses des messages du PDG présentés dans le rapport de responsabilité sociale de l'entreprise**

Dans ce qui suit, je propose donc d'analyser les six messages retenus en me focalisant principalement sur la manière dont les différents PDG rendent compte de la question de la responsabilité sociale de leur entreprise. Il s'agit, comme nous le verrons, d'un travail de mise en scène où certains éléments contextuels sont sélectionnés et invoqués afin de définir et construire d'une certaine manière la manière dont leur entreprise se rend « socialement responsable ». Dans un premier temps, je rappellerai les caractéristiques de l'entreprise (nom, secteur, pays) ainsi que l'origine du document. Cette description sera, dans une deuxième temps, suivi de la reproduction du message du PDG, message qui fera, dans un troisième temps, l'objet d'une analyse d'inspiration ethnométhodologique, et ce, paragraphe par paragraphe.

### 5.1. Entreprise : Bell Canada Entreprises

Secteur : Télécommunications

Pays : Canada

Document : Message du Chef de la Direction, sur le site

« Responsabilité /Vision et stratégies/ Message du Chef de la Direction. Le site « Responsabilité » correspond au rapport de Responsabilité d'entreprise de Bell 2006

## **CRÉATION D'UNE VALEUR DURABLE**

### ***Réaliser notre vision***

Ce qui est important pour les Canadiens l'est tout autant pour Bell. Nous voulons croître économiquement. Et le faire sans mettre en péril notre environnement naturel. Non seulement en tant que Canadiens, mais en tant que citoyens d'un monde de plus en plus interconnecté.

Le présent rapport est un aperçu des mesures que nous prenons pour atteindre notre objectif de création d'une valeur durable. En adhérant aux normes éthiques les plus rigoureuses et à de solides principes de gouvernance.

Nous investissons dans les communautés. Notre objectif : aider les enfants et les jeunes à atteindre leur plein potentiel. En soutenant des technologies novatrices pour les hôpitaux pour enfants à l'échelle du pays. Et des programmes nationaux comme Jeunesse, J'écoute, cyberaide.ca et le Fonds pour les sports communautaires Bell.

Nos employés consacrent personnellement des centaines de milliers d'heures de bénévolat - et des millions de dollars - à des initiatives qui renforcent nos communautés.

Nous faisons la promotion du développement durable au sein de notre entreprise, auprès de nos clients et dans l'ensemble de notre processus d'approvisionnement. Grâce aux téléconférences, qui contribuent à réduire de centaines de milliers de tonnes les émissions annuelles de gaz à effet de serre. Grâce aussi à la facturation électronique, qui permet d'économiser papier et énergie. Et grâce à un programme de récupération de téléphones mobiles, qui réduit la quantité de déchets électroniques et qui aide l'organisme WWF-Canada à lutter contre les changements climatiques.

Ces initiatives, et bien d'autres dont il est question dans le présent rapport, favorisent une croissance rentable et une valeur à long terme pour les gens qui prennent part aux activités de notre entreprise.

La responsabilité d'entreprise n'est pas un programme chez Bell. C'est un mode de vie.

Parce que notre réussite en tant qu'entreprise - et en tant que pays - sera déterminée par le développement durable des communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons.

**Michael Sabia**

Chef de la direction

Bell Canada

### 5.1.1. Analyse par paragraphes

#### **(1<sup>er</sup> paragraphe)**

#### **CRÉATION D'UNE VALEUR DURABLE**

##### ***Réaliser notre vision***

**Ce qui est important pour les Canadiens l'est tout autant pour Bell. Nous voulons croître économiquement. Et le faire sans mettre en péril notre environnement naturel. Non seulement en tant que Canadiens, mais en tant que citoyens d'un monde de plus en plus interconnecté.**

Le titre nous donne quelques pistes à propos du sujet principal du message de MS et de ce qu'il va développer dans les paragraphes suivants. En donnant ce titre au message de présentation du rapport de responsabilité de Bell, le PDG, et à travers lui son entreprise, semble, en effet, indiquer implicitement comment Bell traduit l'idée de responsabilité de l'entreprise : la création d'une valeur durable. On note donc que la responsabilité de Bell semble a priori axée autour de l'idée de création de valeur, ce qui lui permet de concilier les objectifs classiques d'une entreprise privée (faire du profit et donc créer de la valeur marchande) avec d'autres objectifs qui relèveraient de sa responsabilité.

Notons également que la notion de responsabilité n'est pas réellement précisée au niveau du site Web dans la mesure où l'on ne précise pas s'il s'agit, par exemple, de responsabilité vis-à-vis de la société ou de l'environnement. En fait, le terme « responsabilité » pourrait simplement s'appliquer à la simple responsabilité

de faire du profit et de rapporter des dividendes aux actionnaires. Le titre entretient donc un flou par rapport à cette question, étant donné que le terme « durable » qui vient qualifier celui de « valeur » est classiquement associé au thème de l'environnement (on parle de développement durable pour signifier un développement respectueux de l'environnement). En parlant de « valeur durable », le titre joue donc sur une connotation environnementale, mais qui reste implicite. En fait, là aussi, l'idée de « valeur durable » pourrait être tout à fait interprétée d'un point de vue purement financier. Il pourrait s'agir de maintenir durablement la profitabilité de l'entreprise, un maintien qui peut passer par le respect de l'environnement, mais qui pourrait, a priori, s'en passer.

Le sous-titre « réaliser notre vision » vient, quant à lui, positionner le titre (« création d'une valeur durable ») comme un objectif à accomplir, une vision. Bell est donc positionnée comme une entreprise visant avant tout à créer de la valeur durable. Il ne s'agit donc pas d'un acte posé une fois pour toute, mais d'un projet, d'un programme d'action, qu'il s'agit d'accomplir. Les titres et sous-titres fonctionnant souvent comme un cadre à l'intérieur duquel se déploie le reste du texte (un titre comme celui-ci est censé définir un texte, autrement dit, cerner ses contours, ses fins), le message du PDG est donc implicitement positionné comme traduisant cette vision.

MS commence son message en identifiant son entreprise avec les Canadiens en général (« ce qui est important pour les Canadiens l'est tout autant pour Bell»). Ce faisant, il rappelle implicitement que Bell est une entreprise

canadienne et il légitime ce qui est important pour l'entreprise en disant que cela l'est aussi pour tous les Canadiens et pas seulement pour Bell. Par ailleurs, on note qu'un léger « effet de surprise » est ménagé ici dans la mesure où il ne précise pas encore de quoi il s'agit.

Dans la phrase suivante, il commence ainsi à dévoiler ce qui était resté caché tout en étant annoncé dans la phrase précédente, à savoir, dans un premier temps, le fait que « nous voulons croître économiquement ». Ce faisant, il s'auto-positionne comme porte-parole non seulement de la volonté de Bell, mais aussi des Canadiens eux-mêmes en explicitant ce qui est important pour eux et pour l'entreprise. Donc le « nous » représente, dans cette phrase, à la fois les Canadiens et Bell, créant un autre effet d'identification. On voit que cette valeur que les Canadiens et Bell ont en commun, la valeur durable à laquelle MS fait référence dans le titre, se traduit donc de deux manières: croître économiquement. Et le faire sans mettre en péril l'environnement naturel.

Mais il faut remarquer que la croissance économique est non seulement positionnée en premier, ce qui marque une certaine importance, mais qu'elle est aussi séparée – par un point – de la dimension environnementale. Même si une telle ponctuation peut, a priori, être interprétée de plusieurs manières, il nous apparaît qu'elle marque une certaine séparation, un certain clivage, comme si le PDG avait voulu marquer pour les actionnaires le caractère singulier de cette « valeur ». S'il avait simplement écrit « Nous voulons croître économiquement sans mettre en péril notre environnement naturel », les deux valeurs auraient été

presque mises sur un même piédestal. Ici, le péril environnemental est évoqué séparément, comme pour marquer qu'il est certes important, mais qu'il vient quand même *après* la croissance économique, en bon deuxième.

On voit aussi que lorsqu'il évoque l'environnement naturel, il ne parle pas, positivement, en termes de « soins » à apporter activement à l'environnement, mais plutôt en termes de non-péril (et donc négativement). Il ne s'agit pas de prendre soin de l'environnement, mais de ne pas le mettre en péril, ce qui est quand même différent. Ce faisant, la primauté de la croissance économique s'en trouve quelque peu renforcée ou confirmée. On se focalise d'abord sur la croissance économique tout en se souciant de ne pas mettre en péril l'environnement.

Notons, par ailleurs, que lorsqu'il évoque l'environnement, il le qualifie de « naturel ». Ce faisant, il précise donc qu'il se réfère à la nature, à l'écosystème, à la flore, à la faune, au climat, renforçant ainsi la dimension *écologique* du rapport de responsabilité. S'il n'avait pas qualifié l'environnement de la sorte, le rapport de responsabilité aurait pu être étendu à un environnement plus englobant, comme l'environnement social, par exemple. La responsabilité de Bell est donc implicitement positionnée comme relative à la croissance économique et au non-péril de l'environnement naturel, ce qui exclut une quelconque responsabilité socio-économique.

Par la suite, il qualifie au nom de quelle identité Bell présente de tels objectifs, en précisant « non seulement en tant que Canadiens, mais en tant que

citoyens d'un monde (...) ». On voit ainsi comment l'identification avec les Canadiens est réaffirmée, mais aussi comment une autre identité est ici mobilisée, celle de citoyen du monde. Ce faisant, il attribue implicitement les mêmes intérêts aux Canadiens, à Bell et aux citoyens du monde, c'est-à-dire le reste de l'humanité. On voit donc que c'est l'humanité en général qui est implicitement positionnée comme voulant croître économiquement sans mettre en péril l'environnement naturel. Au départ simple porte parole de Bell, MS se positionne donc, par ce message, comme parlant au nom de Canadiens et du monde entier. Les objectifs poursuivis ne peuvent donc qu'être louables dans la mesure où ils sont, a priori, partagés par tous les habitants de la Terre.

On notera cependant que le mot « citoyen » renvoie implicitement à des gens ayant des responsabilités, des droits et des devoirs par rapport, dans ce cas-ci, au monde dans lequel ils vivent. N'est pas « citoyen du monde » qui veut, étant donné qu'on utilise généralement ce qualificatif pour parler de personnes voyageant beaucoup, possédant parfois plusieurs passeports, et, par définition, aisées. Il y a donc deux définitions possibles de « citoyens du monde » : une définition englobante et universelle ou une définition élitiste et restreinte. Notons justement que le terme exact n'est pas « citoyen du monde » mais bien « citoyen d'un monde de plus en plus interconnecté ». Là aussi, n'est pas interconnecté qui veut, ce qui ajoute à l'acception élitiste du terme. Ainsi il donne aussi une importance mondiale aux intérêts de Bell, il les re-légitime et, en utilisant le mot

« citoyen », il confère à Bell une certaine responsabilité par rapport aux problèmes et aux questions mondiales.

On notera enfin qu'en caractérisant le monde comme étant « de plus en plus interconnecté », MS fait naturellement allusion à l'identité de Bell en tant qu'entreprise de télécommunications permettant précisément l'interconnexion des gens. Bell est responsable de cette interconnexion, une interconnexion qui définit donc une nouvelle forme de citoyenneté.

Dans ce premier paragraphe, on notera donc que trois acteurs sont mentionnés par le PDG de Bell. Les premiers sont les Canadiens, qui correspondent au premier référent de Bell pour se présenter et se définir comme entreprise canadienne. Le deuxième acteur est l'environnement naturel, qui est présentée implicitement comme un acteur incontournable dans la vision de Bell, mais qui n'est pas bien défini par MS dans ce paragraphe. Et enfin, il y a les citoyens d'un monde interconnecté, qui correspondent à un deuxième référent qui permet à Bell de se positionner au niveau international. Bell, les Canadiens et les citoyens du monde interconnecté ont les mêmes désirs : croître économiquement et le faire sans mettre en péril l'environnement naturel.

Ainsi MS nous a présenté le paysage général de ce qu'est la valeur durable selon Bell.

**(2<sup>e</sup> paragraphe)**

**Le présent rapport est un aperçu des mesures que nous prenons pour atteindre notre objectif de création d'une valeur durable. En adhérant aux normes éthiques les plus rigoureuses et à de solides principes de gouvernance.**

MS présente le rapport de responsabilité de Bell (« le présent rapport ») aux lecteurs comme « un aperçu des mesures (...) ». Le mot « aperçu » ici nous indique donc que le rapport n'approfondit pas toutes les mesures qui font partie du programme de création de valeur durable. Cela peut s'expliquer par le fait que le rapport est disponible seulement en format html sur le site web de Bell (ils n'ont pas produit de version imprimée du rapport). Il ne s'agit donc pas d'un document téléchargeable, mais bien de pages Web du même site, ce qui implique que l'information doit être précise et résumée pour ne pas altérer le design du site.

Dans ce paragraphe, on notera que MS définit ce qu'est le rapport, c'est-à-dire, un aperçu des mesures que Bell prend pour atteindre l'objectif de création d'une valeur durable, invitant ainsi les lecteurs à adopter une manière précise d'interpréter ce qu'est ce document. Par ailleurs, le mot « mesure » est en relation avec l'idée de programme, de plan d'action qui comporte des mesures pour accomplir un objectif. Et pour la première fois dans le message, MS nous dit directement que l'objectif de ce programme est la valeur durable. Le rapport est donc positionné comme une fenêtre (un aperçu) donnant sur un programme

d'action clairement défini (des mesures). Toutes les mesures présentées dans ce rapport sont donc prédéfinies comme participant à l'élaboration d'un programme d'action visant à la réalisation de cet objectif.

En écrivant « des mesures que nous prenons », MS montre, par ailleurs, que les mesures sont prises régulièrement, quotidiennement, dans le présent. La création d'une valeur durable est donc implicitement positionnée comme un objectif qui se construit au jour le jour.

Dans la phrase suivante, MS précise la façon dont Bell prend les mesures, « en adhérant aux normes éthiques les plus rigoureuses et à de solides principes de gouvernance ». On remarque ici les mots « en adhérant » qui positionnent Bell comme se soumettant *volontairement* à ces normes et principes. Si MS avait dit « en respectant » ou « en suivant » ces normes et principes, l'acte aurait été positionné comme une obligation, une exigence. On voit donc que MS positionne implicitement Bell comme une entreprise éthique car responsable : elle n'est pas obligée de suivre ces normes et ces principes, mais elle le fait volontairement en y adhérant. « En adhérant » veut dire aussi que Bell « se colle » en quelque sorte aux normes et principes et que ces normes et principes sont donc présents dans toutes les mesures prises par Bell, ainsi les normes éthiques, les principes de gouvernance et les mesures sont positionnées comme formant un tout cohérent.

On remarquera également la manière dont sont décrites les normes éthiques et les principes de gouvernance. Par rapport à l'éthique, les normes sont rigoureuses, c'est-à-dire que MS définit l'éthique de Bell comme sévère, drastique.

Ce concept est lié à l'idée générale de punition lorsqu'elles ne sont pas suivies. En comparaison, les principes de gouvernance sont présentés comme solides, c'est-à-dire, consistants, renvoyant à une idée de permanence dans le temps.

Par ailleurs, on notera que MS ne précise pas la teneur de ces normes et principes, donc on ne sait pas s'il s'agit de normes et de principes universels, légaux, etc.

### **(3<sup>e</sup> paragraphe)**

**Nous investissons dans les communautés. Notre objectif : aider les enfants et les jeunes à atteindre leur plein potentiel. En soutenant des technologies novatrices pour les hôpitaux pour enfants à l'échelle du pays. Et des programmes nationaux comme Jeunesse, J'écoute, cyberaide.ca et le Fonds pour les sports communautaires Bell.**

Dans ce paragraphe, MS commence donc à énumérer et à définir les mesures dont il a parlé dans le paragraphe précédent. Ce paragraphe est donc implicitement positionné comme participant à cette énumération, même si cela n'est jamais spécifié. On voit donc comment le contenu du paragraphe précédent structure le reste du texte en le subsumant à sa logique énumérative. La première mesure présentée est l'investissement dans les communautés présenté sous un mode actif et volontariste : « Nous investissons dans les communautés ». On remarquera ici le verbe « investir » qui implique l'idée de donner quelque chose

pour ensuite en retirer des profits directs ou indirects. C'est un verbe qui tend à être relié plutôt à la sphère financière et moins à celle de l'action sociale. On voit donc comment MS conjugue de nouveau les deux éléments qu'il mentionne dans le premier paragraphe et qui composent l'idée de valeur durable, c'est-à-dire l'élément économique, représenté par le terme « investissons » et l'environnement (ici, social), représenté par « les communautés ».

Étant donné la subsumption implicite de ce paragraphe aux deux précédents, MS est donc censé traduire ce que Bell veut dire lorsqu'il déclare « ne mettre pas en péril l'environnement naturel ». On notera toutefois que le terme « environnement naturel » n'est généralement pas utilisé pour faire référence aux communautés humaines, mais qu'il renvoie généralement aux écosystèmes que sont les forêts, montagnes, océans, etc. C'est donc plutôt à l'idée de « valeur durable » que cette action renvoie, action telle qu'aider les enfants et les jeunes à atteindre leur plein potentiel. On notera donc ici que Bell est implicitement positionnée comme se subsumant à d'autres programmes d'action, ceux de ces enfants et de ces jeunes.

Lorsqu'il mentionne les actions concrètes visant à les aider, MS est quelque peu ambigu. Dans la troisième phrase (« en soutenant des technologies (...) pour enfants à l'échelle du pays »), on ne sait pas si les technologies sont un don que Bell fait aux hôpitaux ou si les hôpitaux payent eux-mêmes les technologies novatrices offertes par les services de Bell. Ici le verbe « en soutenant » est le point ambigu, car il peut s'agir d'un service payé (partiellement ou complètement)

par les hôpitaux ou d'un service entièrement gratuit. On notera, par ailleurs, comment MS réduit les objectifs de Bell à ce seul but, en omettant d'en mentionner d'autres, tels par exemple, la visibilité que ce genre d'aide produit pour l'entreprise. On voit donc comment MS est constamment dans un travail de définition du sens à donner, non seulement au rapport lui-même, mais aux actions qui sont décrites dans ce rapport.

La troisième phrase qui parle des actions par rapport à l'investissement dans les communautés (« Et des programmes nationaux (...) pour les sports communautaires de Bell ») possède également plusieurs éléments ambigus. En premier lieu, on voit que MS utilise de nouveau le verbe « en soutenant » pour définir l'action posée. Même s'il ne répète pas le mot, le verbe est en effet le même pour les deux phrases. Ainsi, l'on observe la même ambiguïté que dans la phrase précédente car il ne précise pas si Bell donne un soutien technologique aux programmes Jeunesse, J'écoute et cyberaide.ca, gratuitement ou comme n'importe quel service payé. Ou encore il pourrait s'agir d'un don en argent que Bell donne aux programmes, comme c'est le dernier cas (fonds pour les sports) où le mots « fonds » véhicule l'idée qu'il s'agit d'un fond monétaire par lequel Bell subventionne les sports communautaires.

**(4<sup>e</sup> paragraphe)**

**Nos employés consacrent personnellement des centaines de milliers d'heures de bénévolat - et des millions de dollars - à des initiatives qui renforcent nos communautés.**

Ici, MS crée implicitement une distinction entre Bell et ses employés en parlant de « nos employés », c'est-à-dire « eux » et pas de « nous, les employés de Bell ». Le nous qui semblait être très inclusif dans les premiers paragraphes semblent maintenant restreint aux seuls décideurs de Bell.

Ici, on note en particulier une certaine ambiguïté quant à la nature des initiatives et, donc, des heures consacrées par les employés de Bell pour leurs activités de bénévolat. Il ne mentionne pas si de telles initiatives viennent des employés eux-mêmes ou si elles sont imposées / suggérées par la direction. Sont-elles des activités sur une base volontaire, sont-elles réalisées sous une certaine pression, ou sont-elles faites en relative communion avec la direction? Quoi qu'il en soit, on voit un travail implicite d'appropriation de l'activité de bénévolat des employés de Bell. Tout se passe comme si l'entreprise faisait siennes des activités qui relèveraient a priori de décisions privées prises par ses employés.

On voit aussi que dans ce paragraphe MS parle pour la première fois d'argent (« millions de dollars »). L'argent dépensée est reliée aux activités des employés (eux) et non aux activités de Bell (nous). Ce faisant, tout se passe comme si MS assurait aux actionnaires leurs intérêts économiques : il ne s'agit pas,

pour Bell, de dépenser de l'argent dans des activités non reliées à ses objectifs financiers, mais bien de dépenser à travers ses employés qui eux, n'hésitent pas à consacrer de telles dépenses. On voit donc comment cette appropriation de leurs activités de bénévolat permet à Bell de se positionner comme dépensant de l'argent, sans toutefois vraiment dépenser!

**(5<sup>e</sup> paragraphe)**

**Nous faisons la promotion du développement durable au sein de notre entreprise, auprès de nos clients et dans l'ensemble de notre processus d'approvisionnement. Grâce aux téléconférences, qui contribuent à réduire de centaines de milliers de tonnes les émissions annuelles de gaz à effet de serre. Grâce aussi à la facturation électronique, qui permet d'économiser papier et énergie. Et grâce à un programme de récupération de téléphones mobiles, qui réduit la quantité de déchets électroniques et qui aide l'organisme WWF-Canada à lutter contre les changements climatiques.**

La mesure suivante présentée par MS est la promotion du développement durable chez Bell. On notera ici que l'effet d'énumération est produit par la manière dont cette mesure est présentée (« Nous faisons ... »), ce qui fait écho au paragraphe précédent qui commençait aussi par le « Nous.. ». Dans ce paragraphe, le concept de « développement durable » est traduit de plusieurs

manières dans la mesure où MS fait référence aux émissions de gaz à effet serre, à l'économie de papier et d'énergie, à la réduction de déchets électroniques et aux changements climatiques. Alors que jusqu'ici, la création de valeur durable impliquait des mesures concernant les aspects sociaux, MS renvoie ici implicitement au thème de « l'environnement naturel » dont il a parlé dans le premier paragraphe.

L'action présentée ici consiste à « faire la promotion de... ». MS mentionne que cette promotion se fait « grâce aux » produits ou services offerts par Bell en tant que compagnie de télécommunications. On voit donc ici comment différentes activités et produits « courants » de l'entreprise sont insérés dans une logique écologique : les téléconférences et la facturation électronique sont présentées comme participant à la promotion du développement durable, ce qui permet à Bell de faire d'une pierre deux coups : vendre des produits (les technologies de téléconférence) et faire des économies (la facturation électronique) tout en créant de la richesse (vendre les produits) ou en économisant de l'argent (ne pas avoir à imprimer de papiers pour produire les factures). On voit donc comment l'intérêt financier est toujours implicitement présent dans toutes les actions posées par Bell, les rares fois où cet intérêt ne pourrait pas être rencontré relevant alors des employés qui consacrent personnellement temps et argent à du bénévolat.

Dans ce paragraphe, MS fait référence à l'organisme WWF-Canada, reconnu mondialement pour son travail environnemental. Il légitime ainsi le programme de récupération de téléphones comme un programme contre les

changements climatiques et il positionne Bell comme une entreprise qui a un rôle dans les actions de WWF-Canada.

On remarque que MS fait ressortir beaucoup l'identité de Bell en tant qu'entreprise nationale: il le dit explicitement dans le premier paragraphe (« en tant que Canadiens »), dans le troisième en parlant des hôpitaux « à l'échelle du pays » et de « programmes nationaux » et dans ce cinquième paragraphe quand il fait référence à une institution nationale (WWF-Canada). Ce faisant, MS véhicule implicitement l'idée que Bell est présente partout au Canada et qu'elle est Canadienne, peut-être pour se distinguer des autres compagnies de télécommunications, qui sont généralement aussi présentes dans tout le pays, mais qui ne sont pas nécessairement canadiennes.

### **(6<sup>e</sup> paragraphe)**

**Ces initiatives, et bien d'autres dont il est question dans le présent rapport, favorisent une croissance rentable et une valeur à long terme pour les gens qui prennent part aux activités de notre entreprise.**

MS réinsère ici l'ensemble de ces mesures dans une logique de « croissance rentable » et de « valeur à long terme ». On notera donc ici une traduction implicite de l'expression « valeur durable », laquelle est, comme on le voit, très centrée sur la valeur et la rentabilité et pas directement sur la préservation de l'environnement. Par ce paragraphe, MS mentionne, par ailleurs,

l'existence d'autres activités qui se retrouvent dans le rapport. Ce faisant, il ouvre la possibilité de retrouver dans le rapport les réponses aux questions qu'on peut se poser en lisant son message.

D'autre part, MS évoque «les gens qui prennent part aux activités de notre entreprise », ce qui renvoie implicitement, il me semble, aux actionnaires. Ce rapport leur est principalement destiné et l'on voit donc comment le message de responsabilité du PDG s'inscrit dans un raisonnement avant tout financier. Tout se passe comme si MS nous disait, « Voici tout ce que Bell fait pour être une entreprise responsable, mais ne vous affolez pas, cela ne nous coûte rien. Tout ceci est rentable à long terme ».

### **(7<sup>e</sup> paragraphe)**

**La responsabilité d'entreprise n'est pas un programme chez Bell. C'est un mode de vie.**

Ici MS énonce une sorte de slogan de l'entreprise pour décrire la responsabilité de l'entreprise. Pour la première fois dans son message, il définit, de façon générale, ce qu'est la responsabilité chez Bell. Celle-ci « n'est pas un programme », ce qui laisse entendre qu'« être un programme » est a priori négatif dans la mesure où cela connote l'idée d'une certaine imposition. Si l'on analyse alors la deuxième phrase, « c'est un mode de vie », on comprend que MS établie ainsi une différence entre un programme (imposé ou qu'on s'impose à soi-même)

et la responsabilité en termes de « style de vie » qui s'actualiserait naturellement sans l'effet d'une contrainte interne ou externe.

En se référant à la responsabilité comme « un mode de vie », MS la présente comme quelque chose qui serait donc non seulement inhérente aux activités de Bell, qui ne finirait en quelque sorte jamais (à l'inverse du programme). C'est une façon d'agir qui vient en quelque sorte contredire les différents programmes d'action et objectifs présentés jusqu'alors. Par ce slogan, MS vient donc annuler l'effet « programmatique » qui pouvait ressortir de la lecture des paragraphes précédents. Ce faisant, il retraduit l'ensemble des activités sous un mode « naturel » et « allant de soi ». Alors que le terme « programme » présuppose une sorte de contrainte sous laquelle on se retrouve soumis, l'idée de mode de vie laisse entendre qu'il s'agit de quelque chose qui découle naturellement de prédispositions.

**(8<sup>e</sup> paragraphe)**

**Parce que notre réussite en tant qu'entreprise - et en tant que pays - sera déterminée par le développement durable des communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons.**

MS commence le paragraphe avec « parce que », c'est-à-dire en donnant des raisons pour un fait ou une position. Cependant, il y a peu de lien avec le paragraphe précédent, qui est comme une sorte de parenthèses dans le message,

donc on peut comprendre que les raisons qu'il nous donne sont, en fait, reliées au sixième paragraphe.

Ainsi, MS termine son message en offrant une sorte de résumé de ce qui animerait Bell par rapport à la question de sa responsabilité sociale. Si Bell se soucie de cette question, ce serait donc, en fait, parce que sa réussite dépendrait du développement durable des communautés qui l'entourent. La réussite de l'entreprise est donc ici directement liée à la viabilité et au développement du contexte environnementale et surtout social dans laquelle elle évolue.

Autre idée importante à souligner ici, c'est que MS prend la parole au nom du Canada, en disant que c'est non seulement la réussite de Bell, mais aussi celle du pays qui sera déterminée par le développement. Ainsi il positionne Bell au même niveau que le Canada quant aux responsabilités qu'elle a par rapport aux communautés qui forment les pays.

## 5.2. Entreprise : Kruger

Secteur : Forestier

Pays : Canada

Document : Message du président du Conseil et chef de la direction,  
présenté dans le Bilan environnemental 2006

La société Kruger est heureuse de vous présenter ce bilan environnemental. Il livre un aperçu des efforts que déploie la Société pour assumer pleinement ses

responsabilités à l'égard de la protection des milieux où elle exerce des activités forestières, de la qualité de vie de ses employés et du mieux-être des collectivités où elle évolue.

La Société souscrit aux objectifs mondiaux de développement durable. Son engagement se traduit par le choix de pratiques forestières et de techniques sylvicoles qui protègent tant les écosystèmes que la biodiversité. Qu'il s'agisse de la qualité de l'air, de la qualité de l'eau, de la valorisation des résidus ou de la conservation de l'énergie, toutes ses activités s'effectuent dans le respect des normes les plus exigeantes et les plus élevées actuellement en vigueur.

La performance environnementale de la société Kruger repose en grande partie sur la formation continue de ses employés et des employés de ses sous-traitants et entrepreneurs qui partagent tous son engagement à l'égard du développement durable. Leur vigilance de tous les instants et leur volonté de mener à bien le projet d'amélioration continue de la Société constituent un atout indispensable et je les en remercie.

La Société peut également compter sur la collaboration des citoyens, des entreprises, des communautés autochtones et d'organismes présents sur les territoires où elle exerce ses activités forestières. Ces derniers sont invités à participer activement aux tables de concertation et leur contribution est également précieuse.

À la lecture de cette brochure, les clients, employés, fournisseurs, ainsi que les nombreuses relations d'affaires de la société Kruger constateront sa détermination

à poursuivre sa mission dans le plus grand respect du développement durable et des ressources, tant humaines que naturelles.

Joseph Kruger II

Août 2006

5.2.1. Analyse par paragraphes

**(1<sup>er</sup> paragraphe)**

**La société Kruger est heureuse de vous présenter ce bilan environnemental. Il livre un aperçu des efforts que déploie la Société pour assumer pleinement ses responsabilités à l'égard de la protection des milieux où elle exerce des activités forestières, de la qualité de vie de ses employés et du mieux-être des collectivités où elle évolue.**

La première chose que l'on remarque dans ce message, c'est le fait que le PDG ne se positionne pas comme parlant au nom d'un « nous », mais au nom de « la société Kruger » positionnée à la troisième personne (« les efforts que déploie la Société », par exemple). Cette tournure crée implicitement une objectivation de l'entreprise qui est présentée comme une entité douée de sentiments (elle est heureuse) et capable d'actions (elle déploie des efforts). Par ailleurs, si l'on lit la fin du message, on se rend compte que Joseph Kruger II n'est pas seulement PDG mais également sans doute propriétaire ou co-propriétaire de l'entreprise du même

nom (il est, en tout cas, membre de la famille qui a créé l'entreprise). L'usage de la troisième personne pour se référer à l'entreprise peut donc s'expliquer par le fait qu'un « nous » pourrait créer une certaine confusion entre le « nous, les propriétaires » et le « nous, la famille Kruger ». Le fait d'objectiviser l'entreprise permet donc de préciser qu'il s'agit bien de la raison sociale Kruger et non pas de la famille Kruger dont on parle.

JK décrit donc la société Kruger comme étant « heureuse de [nous] présenter ce bilan environnemental ». Cette précision est évidemment importante dans la mesure où ce qualificatif euphorique positionne implicitement l'entreprise comme positivement attachée à cet exercice. Il aurait, en effet, pu simplement dire « La société Kruger vous présente ce bilan environnemental ». En utilisant le mot « heureuse », il donne une importance plus grande et positive aux actions qui seront présentées et il véhicule implicitement un sentiment de fierté par rapport aux actions exposées dans le bilan.

Dans la deuxième phrase, JK déclare que le bilan « livre un aperçu des efforts (...) ». Ce dernier mot laisse entendre que pour la société Kruger, les responsabilités envers l'environnement ne sont pas une question évidente, allant de soi. Sa responsabilité requiert « des efforts », ce qui présuppose une sorte de volontarisme de la part de l'entreprise.

Dans ce premier paragraphe, on voit que JK définit les domaines dont sa société est responsable: les milieux où Kruger exerce des activités forestières, ses employés et les collectivités présentes où elle évolue. Ici, les sujets de la

responsabilité de Kruger sont tous reliés directement à son activité productive. Si l'ordre dans lequel il mentionne les responsabilités n'est pas le fruit du hasard, on voit que la protection des milieux est positionnée comme a priori plus importante. Étant donné que c'est le milieu le plus affecté par les activités forestières, cela implique donc plus d'efforts de la part de l'entreprise.

**(2<sup>e</sup> paragraphe)**

**La Société souscrit aux objectifs mondiaux de développement durable. Son engagement se traduit par le choix de pratiques forestières et de techniques sylvicoles qui protègent tant les écosystèmes que la biodiversité. Qu'il s'agisse de la qualité de l'air, de la qualité de l'eau, de la valorisation des résidus ou de la conservation de l'énergie, toutes ses activités s'effectuent dans le respect des normes les plus exigeantes et les plus élevées actuellement en vigueur.**

On observe qu'à partir de ce paragraphe, JK va expliquer ce qu'ils font par rapport aux trois angles de responsabilité de Kruger tels que présentés dans le paragraphe précédent, trois sujets qu'elle positionne comme autant de *stakeholders*. Dans ce paragraphe, il parle de l'environnement, alors que dans le suivant il se réfère aux employés et finalement il parle des communautés autochtones.

Dans ce paragraphe, JK traduit donc ce qu'il entend par « la protection des milieux où elle exerce des activités forestières ». Lorsqu'il dit que « la Société souscrit aux objectifs mondiaux (...) », il positionne donc Kruger comme une forestière qui a, une nouvelle fois, une approche volontariste par rapport au développement durable. Souscrire présuppose en effet l'idée d'un choix libre et éclairé. On n'est donc pas dans le domaine de la contrainte et de l'obligation. Par ailleurs, alors que le paragraphe précédent était principalement axé sur l'action locale, on voit que celui-ci ouvre le contexte en invoquant des objectifs mondiaux.

Dans la phrase suivante, JK commence à expliquer comment Kruger traduit localement ces objectifs mondiaux de développement durable. Il commence en parlant de choix de pratiques (...), ce qui nous renvoie une nouvelle fois à l'idée d'une approche volontariste de la part de Kruger. Même si les objectifs sont mondiaux, il s'agit d'une d'initiative propre qui amène cette entreprise à choisir parmi les différentes façons de réaliser l'activité forestière celle qui protège l'écosystème et la biodiversité. Ce positionnement volontariste permet, a priori, à Kruger de s'approprier de telles pratiques ainsi que leurs connotations positives.

Il y a donc une certaine continuité entre l'idée de « souscrire aux objectifs de développement durable » et celle de « choisir », dans la mesure où « souscrire » et « choisir » renvoient à une action plutôt libre, non obligatoire, optionnelle. Cette continuité fait écho, d'ailleurs, au fait que la question du développement durable est, à bien des égards, présentée comme une question relevant de la bonne volonté de chacun, en particulier au Canada et aux US. Ce

n'est pas la même chose dans les cas de la qualité des produits et des services rendus, où les entreprises doivent respecter des normes comme celles de l'ISO, pour lesquelles elles n'ont pas de choix.

On voit aussi que la relation entreprise - environnement est positionnée comme une relation, si l'on peut dire, active et positive. JK ne parle pas de « respecter » l'environnement, ou de « ne le mettre pas en péril » ou de « ne pas agir contre l'environnement », mais bien de le protéger. Il s'agit donc d'une action positive envers l'environnement.

On notera également que JK montre l'ampleur de leur action en énumérant les activités dont il parle lorsqu'il mentionne les pratiques qui protègent l'écosystème et la biodiversité (la qualité de l'air, la qualité de l'eau, la valorisation des résidus ou la conservation d'énergie). Finalement, JK nous dit « toutes ses activités s'effectuent dans le respect des normes », ce qui introduit l'idée d'un sorte de contrat ou d'un protocole (qui comporte des normes) existant entre le développement durable et Kruger.

Il faut remarquer aussi que JK définit les normes comme « les plus exigeantes et les plus élevées », ainsi il fait encore référence au caractère « proactif » de Kruger, d'aller le plus loin possible de ce qui peut être acceptable. Ainsi, la société Kruger agit en protégeant l'environnement (et pas seulement en le respectant ou en ne le mettant pas en péril) et en respectant les normes les plus exigeantes et les plus élevées (au lieu de dire seulement « des normes » ou « des normes exigeantes »). Il y a donc un côté « performance » dans son propos.

Kruger est implicitement positionnée comme accomplissant des exploits environnementaux.

**(3<sup>e</sup> paragraphe)**

**La performance environnementale de la société Kruger repose en grande partie sur la formation continue de ses employés et des employés de ses sous-traitants et entrepreneurs qui partagent tous son engagement à l'égard du développement durable. Leur vigilance de tous les instants et leur volonté de mener à bien le projet d'amélioration continue de la Société constituent un atout indispensable et je les en remercie.**

Nous avons mentionné au début de l'analyse du paragraphe précédent que, pour développer son message, JK a suivi le même ordre des sujets qu'il évoque dans le premier paragraphe (environnement, employés et communautés). Mais, même s'il parle ici notoirement des employés, il ne le fait pas en termes de « qualité de vie des employés », comme il l'a mentionné dans le premier paragraphe. En fait, il ne fait ici aucune référence à ce sujet, mais parle plutôt de leur rôle dans l'engagement à l'égard du développement durable. Ainsi il se concentre sur le rapport employé - développement durable de Kruger. On voit donc ici que la responsabilité, telle que construite dans le texte, tourne toujours autour de l'entreprise elle-même et de son environnement le plus proche, et non vers

d'autres intérêts, tels que par exemple la santé des enfants, l'environnement global, l'éducation des communautés, etc.

On remarque également que JK présente tous les employés comme ayant un rôle par rapport aux activités de Kruger (« ses employés, des employés de ses sous-traitants et entrepreneurs »), et pas seulement les employés engagés directement par l'entreprise. La responsabilité de Kruger envers l'environnement est donc implicitement positionnée comme omniprésente dans les différentes étapes de la production, car tous les employés relevant de ces étapes sont présentés comme recevant une formation pour agir dans la même ligne de responsabilité environnementale.

On notera, par ailleurs, que JK reprend explicitement le vocabulaire de la performance, vocabulaire très classique dans le milieu managérial. Performer est donc ici associé au thème environnemental (il parle ainsi de « performance environnementale »). La question de la protection de l'environnement est donc implicitement présentée comme relevant d'une attitude générale de performance, d'excellence, de compétitivité, comme si le vocabulaire d'entreprise venait à coloniser la sphère de l'environnement, présenté comme un défi parmi d'autres.

On notera qu'avant de mettre en valeur le travail des employés ou leurs initiatives par rapport au développement durable, JK fait référence à la formation que Kruger leur offre (la performance (...) repose en grande partie sur la formation). Par ailleurs, la manière dont les employés contribuent au développement durable est implicitement présentée comme relevant de leur travail

au sein de l'entreprise et non comme relevant d'activités différentes comme le bénévolat ou la participation dans des associations. On voit donc à nouveau que la responsabilité chez Kruger s'exprime toujours par rapport à l'activité forestière de l'entreprise.

Notons également comment les employés sont décrits : de la même manière qu'il l'a fait pour sa société, JK insiste implicitement sur le caractère volontariste du travail des employés par rapport à la performance environnementale de l'entreprise (leur volonté de mener à bien le projet). Il s'agit donc d'une façon de travailler qui n'est pas imposée, qui n'est pas contrainte. Là encore, la performance est implicitement présente : on parle ainsi de « vigilance de tous les instants ».

À la fin de ce paragraphe on observe l'utilisation de la première personne (je les en remercie), ce qui est nouveau dans ce message car jusqu'alors, JK a parlé à la troisième personne du singulier en parlant de la société qu'il représente. Lorsqu'il parle à la première personne du singulier, on notera quand même qu'il ne s'adresse pas aux employés qu'il remercie, mais bien aux stakeholders en général (« je les en remercie »). Ce performatif crée, par ailleurs, implicitement deux entités : moi et les stakeholders que je remercie.

#### **(4<sup>e</sup> paragraphe)**

**La Société peut également compter sur la collaboration des citoyens, des entreprises, des communautés autochtones et d'organismes présents sur**

**les territoires où elle exerce ses activités forestières. Ces derniers sont invités à participer activement aux tables de concertation et leur contribution est également précieuse.**

En suivant le même ordre présenté dans le premier paragraphe, JK parle maintenant des collectivités où Kruger évolue. Mais, comme on l'a observé aussi dans le paragraphe précédent, JK n'aborde pas le sujet mentionné au début (le mieux-être des collectivités), mais plutôt le rapport entre les communautés et la performance environnementale de Kruger. JK dit en effet que « la société peut également compter sur la collaboration des citoyens (...) ». En disant « également » il continue donc à se référer à la performance environnementale dont il a parlé précédemment, et il ne présente donc pas un nouveau sujet comme serait celui du « mieux-être des communautés ».

On remarque aussi que les communautés qui sont positionnées comme soutenant la performance environnementale de Kruger sont des organismes présents sur le territoire où agit l'entreprise. On voit donc de nouveau le caractère avant tout local de la sphère de responsabilité de cette forestière. Enfin, on notera qu'alors que l'entreprise Kruger était jusqu'à présent implicitement positionnée comme un acteur relevant une série de défis, ce même acteur est maintenant présenté comme soutenu par les acteurs de son environnement. On notera toutefois que c'est l'entreprise qui est toujours implicitement positionnée comme agissante : elle peut *compter* sur les citoyens, entreprises, communautés autochtones et organismes et elle les *invite* à participer activement. L'acteur

central reste donc Kruger, entourée cette fois d'adjuvants de bonne volonté qu'elle tente de mobiliser.

**(5<sup>e</sup> paragraphe)**

**À la lecture de cette brochure, les clients, employés, fournisseurs, ainsi que les nombreuses relations d'affaires de la société Kruger constateront sa détermination à poursuivre sa mission dans le plus grand respect du développement durable et des ressources, tant humaines que naturelles.**

En finissant son message, JK fait une énumération des gens concernés par ce rapport (« clients, employés, fournisseurs (...) »), essayant ainsi de couvrir le maximum de récepteurs potentiels dudit message (il dit « les nombreuses relations d'affaires », ce qui lui permet de laisser ouverte la liste à tous ceux qui ont un rapport avec la compagnie). Ce faisant, il crée implicitement un effet « environnemental » dans la mesure où il précise tous les « *stakeholders* » qui sont les destinataires de ce message.

Notons également comment JK offre une clé interprétative aux lecteurs dans la mesure où il anticipe ce que ces derniers devront constater. Il s'agit donc de cadrer la portée de la brochure en offrant à l'avance sa signification : celle-ci illustre la détermination de l'entreprise à poursuivre sa mission

On observe enfin que ce qui relève de la mission est positionnée comme a priori différente de ce qui concerne le développement durable. Autrement dit, la performance environnementale n'est pas incluse dans la mission même de Kruger.

JK dit en effet « (...) à poursuivre sa mission dans le plus grand respect du développement durable ». On voit donc que les deux éléments sont bien reliés, mais que l'un n'est pas inclus dans l'autre. La performance environnementale, aussi « performante » soit-elle, reste donc en dehors de la mission de l'entreprise, laquelle mission n'est pas spécifiée d'ailleurs.

### 5.3. Entreprise: RBC. Royal Bank of Canada

Secteur : Banque

Pays : Canada

Document : lettre du Chef de la Direction, dans le Rapport sur la Responsabilité d'Entreprise et Déclaration de Responsabilité Publique – 2007. Banque Royale du Canada.

L'année 2007 a marqué un grand tournant pour la responsabilité d'entreprise à RBC. Nous avons élaboré la Stratégie RBC pour mieux vivre demain <sup>mc</sup>, notre nouveau cadre de référence, et défini deux axes prioritaires : diversité et environnement. Nous avons été la première banque canadienne à lancer ses propres fonds communs de placement socialement responsables et créé des produits écologiques pour les consommateurs. Nous avons reçu un nombre record de distinctions pour nos efforts touchant la responsabilité d'entreprise. Parallèlement, nous avons continué de dégager des rendements solides pour nos

actionnaires et été récompensés par une augmentation des affaires que nous confient nos clients.

Gérer le rendement financier, l'action sociale et environnementale et le respect de la déontologie aujourd'hui pour assurer notre prospérité demain, voilà ce qu'est notre quête de la durabilité.

En matière de responsabilité d'entreprise, on attend souvent beaucoup des sociétés. Pour un groupe comme RBC, qui compte plus de 15 millions de clients dans 38 pays et au-delà de 70 000 employés dans le monde entier, gérer les attentes diverses de toutes les parties intéressées est une mission difficile. Ces dernières années, le nombre de nos partenaires s'est multiplié. Ils ont gagné en influence et leurs attentes se sont accrues. Et l'attention accordée à la durabilité et aux comptes qu'en rendent les entreprises dans tous les secteurs a pris de l'ampleur.

C'est pourquoi nous avons mis au point une nouvelle approche de la responsabilité d'entreprise en 2007 : un ensemble focalisé de priorités pour gérer adéquatement nos programmes et nos projets dans ce domaine. Vous découvrirez notre approche dans les trois pages qui suivent.

Nous ne sommes pas seulement à l'ère du numérique, nous vivons aussi une époque où un usage plus sage des ressources de la planète s'impose. Cette année, notre information sur la durabilité poursuit sa transition vers la publication en ligne ; notre Rapport sur la responsabilité d'entreprise et Déclaration de responsabilité publique n'est disponible qu'en format électronique. Nous publions une Revue de la

responsabilité d'entreprise abrégée sur papier et continuons d'inclure des renseignements sur la responsabilité d'entreprise dans notre Rapport annuel. Enfin, nous améliorons davantage nos communications avec les organisations non gouvernementales (ONG) et offrons des rapports détaillés et directs aux analystes et chercheurs du milieu des placements socialement responsables.

Je vous invite à lire ce rapport et à consulter [rbc.com](http://rbc.com) pour des renseignements complémentaires. Je vous encourage aussi à nous dire comment nous pouvons continuer de faire mieux, en utilisant nos coordonnées que vous trouverez sur la couverture arrière.

Le président et chef de la direction,

Gordon M. Nixon

### 5.3.1. Analyse par paragraphes

#### **(1<sup>er</sup> paragraphe)**

**L'année 2007 a marqué un grand tournant pour la responsabilité d'entreprise à RBC. Nous avons élaboré la Stratégie RBC pour mieux vivre demain <sup>mc</sup>, notre nouveau cadre de référence, et défini deux axes prioritaires : diversité et environnement. Nous avons été la première banque canadienne à lancer ses propres fonds communs de placement socialement responsables et créé des produits écologiques pour les consommateurs. Nous avons reçu un nombre record de distinctions pour**

**nos efforts touchant la responsabilité d'entreprise. Parallèlement, nous avons continué de dégager des rendements solides pour nos actionnaires et été récompensés par une augmentation des affaires que nous confient nos clients.**

Au début de ce message, on observe que Gordon M. Nixon (GN) parle de « responsabilité d'entreprise à RBC », au lieu d'écrire, par exemple, « responsabilité sociale de RBC » ou « responsabilité de RBC ». Ce faisant, la responsabilité sociale est positionnée comme un thème objectivé, déjà reconnu par les gens en dehors de l'entreprise et adopté par la banque. Elle est présentée comme un concept qui n'a pas été développé à RBC (dans ce cas, elle serait la responsabilité de RBC), mais plutôt comme un élément externe que la banque s'est en quelque sorte approprié.

On voit aussi dans la même phrase que GN ne précise pas de quelle responsabilité il s'agit, comme il aurait pu le faire en parlant de « responsabilité sociale » ou de « responsabilité environnementale ». Ainsi, la responsabilité est présentée implicitement comme un terme consacré « tel quel » dans la société, un terme que tout le monde semble connaître et reconnaître.

Par la suite, la responsabilité est présentée en termes de stratégie de la banque, lorsque GN écrit « nous avons élaboré la Stratégie RBC pour mieux vivre demain <sup>mc</sup> ». Ainsi on voit que GN présente implicitement la responsabilité d'entreprise comme un élément qui est mobilisé dans une stratégie, plutôt que

dans la mission de RBC, par exemple, ou dans son cadre de valeurs ou encore telle qu'elle s'incarnerait dans le travail des employés.

On remarque aussi que la stratégie de responsabilité est présentée comme une marque commerciale (mc), ce qui positionne implicitement cette stratégie comme un produit de la banque (ce sont les produits qui possèdent une marque) plutôt que comme un cadre de valeurs ou une façon de faire de la banque. Par ailleurs, le sigle « mc » indique que la stratégie est protégée de l'imitation et marquée comme quelque chose d'unique et exclusif à RBC, ce qui va un peu à l'encontre de l'effet produit au début du message. Ainsi le sujet de responsabilité sociale est ici positionné en quelque sorte comme un thème qui ne pourrait pas lui-même être imité ou approprié tel quel par d'autres entreprises. On assiste donc à une espèce de « marchandisation » du sujet de la responsabilité, où celle-ci ne pourrait pas être appropriée, par exemple, par la concurrence de RBC.

Lorsque GN présente la stratégie comme leur « nouveau cadre de référence » par rapport à la responsabilité sociale, on voit que les actions de responsabilité sont positionnées en faisant appel à la stratégie créée par la banque elle-même plutôt, par exemple, qu'au nom du développement durable ou du bien-être mondial ou de l'environnement. On assiste donc ici à une redéfinition ou appropriation du thème de la responsabilité dans les termes de la banque elle-même.

Quant au nom de la stratégie, « pour mieux vivre demain », il positionne les actions encadrées dans cette stratégie comme un travail d'amélioration (mieux

vivre) continue et à long terme (demain). Cependant, on ne peut pas savoir si ce travail pour mieux vivre est adressé à l'amélioration de l'environnement, de la qualité de vie des communautés ou de la vie productive de la banque.

Par la suite, lorsqu'il écrit « nous avons été la première banque canadienne à lancer ses propres fonds communs ... » et « nous avons reçu un nombre record de distinctions ... », GN positionne implicitement la banque comme une entreprise leader en termes de responsabilité d'entreprise, en termes de compétitivité. Le travail de responsabilité est donc implicitement présenté comme une forme de compétition entre RBC et les autres banques canadiennes. En utilisant ce type de langage classique du business et du management (« fonds communs de placement socialement responsables » et « produits écologiques pour les consommateurs »), GN associe implicitement le sujet de la responsabilité à celui des affaires de la banque.

Notons que lorsqu'il écrit « nos efforts touchant la responsabilité d'entreprise », GN nous laisse entendre que, pour RBC, les actions responsables ne sont pas une question évidente, allant de soi, mais qu'elles requièrent « des efforts », ce qui présuppose une sorte de volontarisme de la part de cette banque. Par ailleurs, en disant « parallèlement, nous avons continué de dégager des rendements solides pour nos actionnaires ... », il présente implicitement une sorte de distance entre ce qui est relié aux actions de responsabilité sociale et ce qui fait référence à l'activité financière de la banque et ses bons résultats, comme s'il

voulait assurer aux actionnaires que la stratégie de responsabilité n'affecte en rien les bons résultats de la banque.

On remarque enfin que tout au long de ce premier paragraphe, GN se positionne comme le porte-parole de l'entreprise en parlant à la première personne du pluriel pour se référer à RBC (« Nous avons été la première banque... », « Nous avons reçu un nombre record de distinctions », « Nous avons continué... »). Ce faisant, tout se passe comme si c'était tous les employés de RBC qui participaient de cet « effort ».

### **(2<sup>e</sup> paragraphe)**

**Gérer le rendement financier, l'action sociale et environnementale et le respect de la déontologie aujourd'hui pour assurer notre prospérité demain, voilà ce qu'est notre quête de la durabilité.**

Ici GN positionne le travail de responsabilité sociale en termes de gestion (« gérer le rendement financier, l'action sociale (...) aujourd'hui pour assurer notre prospérité demain »). Avec le mot « gérer », GN présente implicitement un travail rationnel qui implique le maintien en équilibre de plusieurs opérations et la mise en compatibilité de différents facteurs qui a priori pourraient ne pas être compatibles, ce qui vient réaffirmer l'idée d'actions parallèles, présentée dans le premier paragraphe. Dans cette idée, on voit que les actions sociales et environnementales sont présentées comme des éléments à gérer, et non pas, par exemple, comme

des valeurs fondamentales qui guideraient toutes les actions de la banque. On observe aussi que dans cette énumération des éléments à gérer, c'est celui lié à l'action financière de la banque qui est mentionné en premier, ce qui revient à le positionner comme le plus important par rapport aux actions suivantes. Ainsi GN relativise en quelque sorte, l'importance du thème de la responsabilité, en l'incluant parmi d'autres sujets.

Enfin, quand GN écrit « voilà ce qu'est notre quête de la durabilité », il semble vouloir associer l'idée de responsabilité sociale à celle du développement durable, qui fait référence à une activité productive qui respecte l'environnement et qui se maintient dans le temps. Mais en fait, on notera que l'idée de durabilité n'est a priori pas liée nécessairement au sujet de l'environnement, mais à l'idée de permanence dans le temps (sans nécessaire souci pour l'environnement). Il nous semble donc que GN positionne implicitement la responsabilité sociale en termes de permanence de la banque dans le temps en gardant, en quelque sorte, une certaine ambiguïté dans son positionnement par rapport au sujet de l'environnement.

### **(3<sup>e</sup> paragraphe)**

**En matière de responsabilité d'entreprise, on attend souvent beaucoup des sociétés. Pour un groupe comme RBC, qui compte plus de 15 millions de clients dans 38 pays et au-delà de 70 000 employés dans le monde entier, gérer les attentes diverses de toutes les parties intéressées est**

**une mission difficile. Ces dernières années, le nombre de nos partenaires s'est multiplié. Ils ont gagné en influence et leurs attentes se sont accrues. Et l'attention accordée à la durabilité et aux comptes qu'en rendent les entreprises dans tous les secteurs a pris de l'ampleur.**

On observe ici que la responsabilité sociale est implicitement présentée comme la réponse de l'entreprise aux attentes des parties intéressées, c'est-à-dire comme quelque chose qui est demandée du dehors et non pas comme une idée née à l'intérieur de l'entreprise ou de sa propre initiative (« En matière de responsabilité sociale, on attend souvent beaucoup des sociétés (...) Gérer les attentes diverses (...) est une mission difficile (...) Leurs attentes se sont accrues (...) L'attention accordée (...) a pris de l'ampleur »).

On voit aussi qu'elle est positionnée comme une action n'allant pas de soi pour les entreprises en général, qui requiert une sorte de travail de plus de la part de l'entreprise et qui n'est pas facile accomplir (« on attend souvent beaucoup des sociétés », « gérer les attentes diverses (...) est une mission difficile »). Ainsi on observe que les attentes des parties prenantes sont présentées implicitement comme étant plus importantes que celles qu'une société pourrait à priori satisfaire.

Dans la première et dernière phrase de ce paragraphe, GN présente le contexte général dans lequel se développe la responsabilité d'entreprise comme un thème qui est abordé par plusieurs entreprises et pas seulement par RBC. Il parle en effet « des sociétés » (pour se référer aux entreprises en général) et des

« entreprises dans tous les secteurs ». Ainsi, GN semble justifier l'existence d'une stratégie de responsabilité chez RBC, en présentant implicitement la responsabilité comme un sujet présent dans le monde entrepreneurial en général, difficile à aborder, auquel sont confrontées aussi d'autres entreprises. La question de la responsabilité n'est donc pas entreprise par simple « caprice ».

On notera, par ailleurs, que lorsque GN dit que « gérer les attentes diverses de toutes les parties intéressées est une mission difficile », il revient de nouveau sur l'idée d'un maintien en équilibre d'éléments divers. Il positionne donc le travail de responsabilité d'entreprise comme un ensemble d'actions qui ont comme but de maintenir une sorte de stabilité ou d'équilibre par rapport aux attentes des parties prenantes, au lieu, par exemple, d'actions visant à protéger l'environnement ou à améliorer la qualité de vie des communautés.

**(4<sup>e</sup> paragraphe)**

**C'est pourquoi nous avons mis au point une nouvelle approche de la responsabilité d'entreprise en 2007 : un ensemble focalisé de priorités pour gérer adéquatement nos programmes et nos projets dans ce domaine. Vous découvrirez notre approche dans les trois pages qui suivent.**

Si, dans le paragraphe précédent, GN semblait fournir implicitement des raisons pour justifier la création d'une stratégie de responsabilité, ici il le confirme

plus explicitement (« c'est pourquoi nous avons mis au point une nouvelle approche ... »). Ainsi GN positionne la Stratégie RBC pour mieux vivre demain comme la réponse de la banque aux nombreuses attentes de ses parties prenantes, attentes auxquelles elle doit faire face.

Quand GN définit la nouvelle approche de responsabilité, il revient encore sur l'idée d'un travail de gestion (« pour gérer adéquatement...), de conjugaison d'éléments divers qui ne sont pas à priori nécessairement compatibles. Par l'usage répétitif de cette idée, on constate que GN présente la responsabilité d'entreprise comme un élément extérieur aux actions et programmes courants de la banque et non pas comme une valeur incarnée dans tous les projets et les actions entreprises par RBC.

**(5<sup>e</sup> paragraphe)**

**Nous ne sommes pas seulement à l'ère du numérique, nous vivons aussi une époque où un usage plus sage des ressources de la planète s'impose. Cette année, notre information sur la durabilité poursuit sa transition vers la publication en ligne ; notre Rapport sur la responsabilité d'entreprise et Déclaration de responsabilité publique n'est disponible qu'en format électronique. Nous publions une Revue de la responsabilité d'entreprise abrégée sur papier et continuons d'inclure des renseignements sur la responsabilité d'entreprise dans notre Rapport annuel. Enfin, nous améliorons davantage nos communications avec les**

**organisations non gouvernementales (ONG) et offrons des rapports détaillés et directs aux analystes et chercheurs du milieu des placements socialement responsables.**

On observe que GN fait encore appel à la contingence externe (« nous vivons aussi une époque où un usage plus sage des ressources de la planète s'impose ») pour justifier ou soutenir une action liée à la responsabilité d'entreprise, comme celle de publier le rapport en format électronique et non pas en papier. Ici, c'est le contexte qui obligerait à être responsable (« s'impose »), et non pas, par exemple, les valeurs de RBC ou l'intérêt de la banque pour le développement durable. La responsabilité est donc implicitement présentée comme une réponse nécessaire plutôt que volontaire.

Notons aussi l'importance que GN attribue à la communication sur la responsabilité d'entreprise, en mentionnant les différentes publications que RBC fait à ce sujet (le Rapport, une revue, des renseignements dans le rapport annuel, des communications avec les ONG et avec des analystes et chercheurs du milieu de placements socialement responsables). Ce faisant, il présente implicitement la responsabilité sociale comme un thème, si l'on peut dire, transparent, qui peut être communiqué et détaillé à toutes les parties prenantes sous différents formats et non pas seulement à travers le rapport de responsabilité d'entreprise.

**(6<sup>e</sup> paragraphe)**

**Je vous invite à lire ce rapport et à consulter [rbc.com](http://rbc.com) pour des renseignements complémentaires. Je vous encourage aussi à nous dire comment nous pouvons continuer de faire mieux, en utilisant nos coordonnées que vous trouverez sur la couverture arrière.**

Ici, on notera simplement que la responsabilité sociale d'entreprise de RBC est implicitement présentée comme quelque chose qu'il est toujours possible d'améliorer. Les lecteurs sont donc invités à participer à cette possible amélioration.

**5.4. Entreprise: BCI. Banco de Crédito e Inversiones**

Secteur: Banque

Pays: Chili

Document: Lettre du Président de la Corporation BCI, dans le rapport de Gouvernance Corporative et de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, 2006<sup>1</sup>.

Par la publication du rapport que vous avez entre les mains, Bci continue dans la voie du leadership qu'elle a ouvert depuis trois ans lorsqu'elle a publié son premier rapport de gouvernance corporative et de responsabilité sociale de l'entreprise. Comme par le passé, ce texte est le résultat de l'effort de beaucoup de personnes,

---

<sup>1</sup> Traduction libre. Voir lettre originale en espagnol à l'annexe 1

effort qui vise à améliorer encore plus la façon dont se développe la gouvernance interne de l'institution et la manière dont elle essaye d'avoir des impacts positifs sur la communauté dont elle fait partie.

Ceux qui liront ce document pourront remarquer qu'il explique la manière dont Bci est liée à ses parties intéressées, parties qui sont, d'une façon ou d'une autre, affectées par le développement de ses affaires. Cette analyse comprend donc autant nos politiques de gouvernance interne, que les mécanismes et voies par lesquels la Banque se lie à ses actionnaires, collaborateurs, clients, fournisseurs, auditeurs et classificateurs de risque ainsi qu'à toute la société dont elle est membre.

Dans toutes ces relations, Bci cherche à agir en préservant les façons de faire qui lui ont fait gagner une solide réputation corporative, mais aussi à intégrer à la pratique les principes d'intégrité et de rigueur contenus dans notre Cadre de valeurs, principes que les collaborateurs de l'institution doivent s'approprier dès leur entrée dans cette maison. Ce n'est pas une coïncidence si notre Mission, dont vous pourrez apprécier le texte sur la couverture arrière de ce document, se réfère explicitement à la façon dont la Banque doit agir par rapport à ses différents groupes d'intérêt.

La Mission de Bci n'est pas seulement une déclaration de principes : elle est la lettre fondamentale qui mène les actions de toute la Corporation, de façon à aligner les intérêts de toutes les parties impliquées vers un même objectif. Dans ce rapport, nous communiquons les résultats concrets d'une grande partie des actions

entreprises par la Banque, actions qui, en ayant comme fin ultime l'accomplissement de notre Mission, ont été matérialisées en n'ayant pas comme but exclusif l'obtention d'un résultat financier. C'est pour cette raison que ce travail constitue un complément idéal du Rapport annuel, car la somme des deux permet au lecteur de se faire une idée claire des actions que Bci a mises en pratique pour accomplir la Mission qu'elle déclare comme sienne.

Durant l'année 2006 nous avons augmenté les bénéfices du réseau social de nos collaborateurs, nous avons établi une brochure de pratiques de marketing responsable et une politique de santé, sécurité occupationnelle et environnementale applicable à toute la Corporation. Nous avons aussi lancé une série de programmes dirigés vers la petite et moyenne entreprise de notre pays; toutes sont des initiatives implémentées avec l'importante participation de nos collaborateurs, ce qui permet de souligner le profond degré d'identification par lequel les travailleurs de Bci vivent les valeurs de l'entreprise.

L'année dernière a été aussi l'année où les bureaux centraux de Bci ont abandonné leur traditionnel immeuble de la rue Huérfanos pour déménager dans le nouvel édifice corporatif de l'avenue El Golf. Ce projet, qui a impliqué aussi un important investissement, a été exécuté en cherchant à faire aussi un apport à la communauté, en mettant à sa disposition un entourage d'espaces verts et de précieuses collections picturales et d'art mapuche. Par ailleurs, les nouvelles dépendances ont été planifiées en tenant pour objectif de donner un meilleur lieu

de travail à nos collaborateurs et de produire des économies de ressources qui aideront à maintenir un environnement propre et sain.

La réputation corporative de Bci est le fruit de conduites consistantes au fil du temps et matérialisées par de milliers de femmes et d'hommes derrière un objectif commun. Pour nous, il est satisfaisant de constater que ces principes et valeurs, qui ont guidé depuis 70 ans les fondateurs de Bci, ont non seulement été maintenus dans le temps, mais ont été les leviers fondamentaux qui expliquent les réussites de notre institution.

Affectueusement,

Luis Enrique Yarur Rey

Président

#### 5.4.1. Analyse par paragraphes

##### **(1<sup>e</sup> paragraphe)**

**Par la publication du rapport que vous avez entre les mains, Bci continue dans la voie du leadership qu'elle a ouvert depuis trois ans lorsqu'elle a publié son premier rapport de gouvernance corporative et de responsabilité sociale de l'entreprise. Comme par le passé, ce texte est le résultat de l'effort de beaucoup de personnes, effort qui vise à améliorer encore plus la façon dont se développe la gouvernance interne de**

**l'institution et la manière dont elle essaye d'avoir des impacts positifs sur la communauté dont elle fait partie.**

Dans ce premier paragraphe, Luis Enrique Yarur (LY) associe la publication du rapport à la réussite de la banque par rapport à la responsabilité d'entreprise (« par la publication du rapport (...) Bci continue dans la voie du leadership), ce qui positionne les actions de communication sur la responsabilité sociale comme étant elles-mêmes des actions de responsabilité. Dans ce cas précis, on remarque que ce n'est pas la publication sur Internet (ce qui représenterait une publication « verte ») qui fonctionne comme une action de responsabilité, dans la mesure où LY parle d'une publication écrite en format papier (rapport que vous avez entre les mains). C'est donc la publication même qui dans son contenu est porteuse de valeur de responsabilité sociale.

Ce support de communication, le rapport de responsabilité sociale, est quand même récent dans cette banque (« depuis trois ans ») si l'on compare avec d'autres entreprises américaines, canadiennes ou européennes qui ont commencé à publier un rapport de responsabilité sociale au début des années 2000 ou mêmes dans les années 90. Toutefois, en présentant le phénomène associé au leadership de la banque, LY présente implicitement le fait d'élaborer un rapport de responsabilité sociale comme un phénomène récent dans tout le pays, ou du moins dans les différentes banques présentes au Chili, et pas seulement pour cette banque.

Lorsque LY écrit « Bci continue dans la voie (...) qu'elle a ouvert depuis trois ans », il présente donc le travail de responsabilité sociale en termes de continuité, quelque chose qui n'est pas interrompu ou saisonnier. La même idée est renforcée lorsque LY commence la phrase suivante : « Comme par le passé... »

LY poursuit en écrivant « ce texte est le résultat de l'effort de beaucoup de personnes », phrase par laquelle il reconnaît explicitement la contribution de personnes, au delà des performances de l'entreprise en tant que tout. Par ailleurs, on voit qu'il parle aussi dans son message en termes « d'effort », c'est-à-dire de quelque chose qui ne va donc pas de soi. Par contre, on ne peut pas savoir si cet « effort de beaucoup de personnes » renvoie au travail de responsabilité sociale qui est présenté dans le rapport ou au travail même de conception du rapport. Quand même, on observe dans ce paragraphe le positionnement d'un travail collectif de responsabilité sociale, de « beaucoup de personnes » qui travaillent ensemble pour un objectif commun.

Pour présenter l'objectif de responsabilité sociale de Bci (« effort qui vise à... »), LY fait, par ailleurs, référence à deux idées : améliorer la gouvernance interne de l'institution et les impacts positifs sur la communauté. On notera que ces deux idées font référence autant aux relations internes (gouvernance interne) qu'externes (communauté) de la banque. On remarquera aussi que l'objectif n'est directement ou explicitement lié ni au développement durable de la banque, ni à l'accomplissement des exigences des communautés, ni à la préservation de

l'environnement. Par contre, les références sont plus « locales », autrement dit, moins universelles, si l'on peut dire.

On voit aussi que ces deux aspects (la gouvernance interne et les impacts positifs sur la communauté) sont présentés comme des sujets qui fonctionnent déjà bien, dans la mesure où LY parle d' « améliorer encore plus ». Le travail de responsabilité sociale est donc positionné comme un travail d'amélioration continue des relations.

Enfin, on observe que la communauté est présentée, dès le premier paragraphe, comme bénéficiant des actions de responsabilité sociale (« [la banque] essaye d'avoir des impacts positifs sur la communauté dont elle fait partie »). Dans la même phrase, la banque est présentée d'ailleurs comme faisant partie de la communauté. La relation entre les deux est donc positionnée avec plus de « proximité » que si LY avait dit « la communauté où la banque investit », par exemple. On voit donc, dans ce paragraphe, que la banque est positionnée implicitement ou explicitement en lien direct avec son environnement immédiat, lien qui mène même à une sorte de fusion dans la mesure où Bci est positionnée comme faisant partie de la communauté.

### **(2<sup>e</sup> paragraphe)**

**Ceux qui liront ce document pourront remarquer qu'il explique la manière dont Bci est liée à ses parties intéressées, parties qui sont, d'une façon ou d'une autre, affectées par le développement de ses**

**affaires. Cette analyse comprend donc autant nos politiques de gouvernance interne, que les mécanismes et voies par lesquels la Banque se lie à ses actionnaires, collaborateurs, clients, fournisseurs, auditeurs et classificateurs de risque ainsi qu'à toute la société dont elle est membre.**

LY commence ce paragraphe en nous offrant une clé interprétative, en anticipant, en quelque sorte ce que les lecteurs devront remarquer, saisir et comprendre du rapport. Il s'agit donc de cadrer la compréhension du rapport en nous donnant à l'avance sa signification, c'est-à-dire, d'expliquer la relation entre la banque et ses parties intéressées. On observe aussi que Bci est une nouvelle fois positionnée par rapport à un ensemble d'acteurs (« Bci est liée à ses parties intéressées), une espèce de réseau où la banque n'est présentée ni comme le centre ni comme la partie la plus importante, mais comme un membre de la société.

Dans cette première partie du paragraphe, LY définit aussi ce que la banque entend par « parties intéressées ». On voit que ces parties ne sont pas des groupes qui sont présentés comme « intéressés » aux affaires de Bci (comme le seraient de simples *stakeholders*, par exemple), mais qu'ils sont bien dépeints comme « affectés » par les activités de Bci. Ce mot a une charge plutôt négative, dans la mesure où l'on dit qu'« on est affecté » lorsqu'une situation nous fait souffrir d'une manière ou d'une autre, comme une maladie (il est affecté par la

listériose), une catastrophe (ils ont été très affectés par l'incendie), etc. LY laisse donc entendre que Bci serait consciente d'agir parfois négativement sur ses « parties intéressées ». Il positionne donc la banque comme une entreprise qui agit certes positivement, mais qui aussi produit des effets négatifs et qu'elle répond à ses effets.

Ces parties sont détaillées à la fin du paragraphe : « actionnaire, collaborateurs, client, fournisseurs, auditeurs et classificateurs de risque, ainsi que toute la société dont (la banque) est membre ». On remarque que LY utilise le mot « collaborateurs » pour se référer aux employés, ce qui vient donner une image moins patronale et plus horizontale des relations de travail chez Bci. En fait, dans tout le message il ne parlera jamais d'employés, mais bien de collaborateurs, en nous donnant ainsi l'idée d'une grande équipe de travail plutôt que des relations hiérarchisées. Cette même phrase nous présente ainsi Bci comme une banque qui se préoccupe autant de ses relations internes qu'externes.

On voit ici que le rapport est réflexivement positionné comme parlant plutôt des relations entre la banque et ses parties intéressées que d'un programme d'actions par rapport à celles-ci (« [le rapport] explique la manière dont Bci est liée à ses parties intéressées (...) Cette analyse comprend (...) nos politiques de gouvernance interne (...) et voies par lesquelles la banque se lie à ... »). La responsabilité sociale est donc présentée comme une façon de se « lier » plutôt que comme une simple façon d'agir, ce qui donne l'idée d'une banque plus proche de ses parties intéressées, qui établit un lien avec eux.

Dans le premier paragraphe, on se rappellera que LY mentionnait « la communauté dont (la banque) fait partie» alors que dans ce paragraphe, il écrit encore « la société dont (la banque) est membre ». Ainsi, on voit comment LY insiste sur le fait que Bci est un élément de la société, intégrée à elle. Ceci laisse entendre une relation plus proche entre la banque et la communauté, parce que la banque est ici présentée comme la banque de sa communauté et non comme la banque qui investit dans une communauté.

**(3<sup>e</sup> paragraphe)**

**Dans toutes ces relations, Bci cherche à agir en préservant les façons de faire qui lui ont fait gagner une solide réputation corporative, mais aussi à intégrer à la pratique les principes d'intégrité et de rigueur contenus dans notre Cadre de valeurs, principes que les collaborateurs de l'institution doivent s'approprier dès leur entrée dans cette maison. Ce n'est pas une coïncidence si notre Mission, dont vous pourrez apprécier le texte sur la couverture arrière de ce document, se réfère explicitement à la façon dont la Banque doit agir par rapport à ses différents groupes d'intérêt.**

On voit ici une idée de continuité dans les relations de Bci, lorsque LY dit « Bci cherche à agir en préservant les façons de faire ». Il présente donc une façon d'agir qui est déjà existante et que la banque veut maintenir dans le temps. Cette

idée de continuité est aussi présente lorsque LY parle de « solide réputation corporative ». Ici le mot solide renvoie à une réputation qui ne s'est pas construite récemment. La responsabilité sociale est donc positionnée comme une façon de se lier aux parties intéressées qui n'est pas nouvelle, qui est pratiquée depuis longtemps.

Quand LY écrit « mais aussi à intégrer à la pratique », on voit, par ailleurs, qu'il présente implicitement un travail (intégrer) d'amélioration continue dans les relations, parce que ce travail ajoute quelque chose de plus, dans ce cas, les principes contenus dans le cadre de valeurs. On voit dans cette même phrase que LY positionne un cadre de valeurs qui va au-delà d'une simple déclaration de principes dans la mesure où ces valeurs sont censées se matérialiser dans la pratique, ce qui va à l'encontre de la superficialité qu'on associe en général aux cadres de valeurs.

On remarque aussi que ces principes sont reliés à un sens du devoir, présenté par LY quand il écrit « les collaborateurs de l'institution doivent s'approprier ». Ceci participe aussi du caractère « incarné » des principes et valeurs. Ainsi LY remarque implicitement l'influence du cadre de valeurs et l'importance que la banque lui donne dans son travail de responsabilité sociale.

On notera également que LY parle de la banque comme d'une « maison ». Cette référence positionne ainsi Bci comme une organisation plutôt chaleureuse, où le sentiment d'appartenance est a priori plus important que celui qu'on peut

sentir dans une entreprise quelconque (quand on est à la maison, on se sent chez nous), et où les relations sont plus étroites.

Enfin, on voit que la mission de la banque est présentée aussi comme un texte qui est plus qu'une déclaration. La mission dicte comment la banque doit agir (« [la mission] se réfère explicitement à la façon dont la Banque doit agir »). LY présente implicitement une relation entre la mission de la banque et le travail de responsabilité sociale, chaque fois que les deux sont liés aux relations entre la banque et ses parties intéressées.

#### **(4<sup>e</sup> paragraphe)**

**La Mission de Bci n'est pas seulement une déclaration de principes : elle est la lettre fondamentale qui mène les actions de toute la Corporation, de façon à aligner les intérêts de toutes les parties impliquées vers un même objectif. Dans ce rapport, nous communiquons les résultats concrets d'une grande partie des actions entreprises par la Banque, actions qui, en ayant comme fin ultime l'accomplissement de notre Mission, ont été matérialisées en n'ayant pas comme but exclusif l'obtention d'un résultat financier. C'est pour cette raison que ce travail constitue un complément idéal du Rapport annuel, car la somme des deux permet au lecteur de se faire une idée claire des actions que Bci a mises en pratique pour accomplir la Mission qu'elle déclare comme sienne.**

Ici, on voit comment LY dit explicitement ce qu'il n'a que laissé entendre auparavant : « La Mission de Bci n'est pas seulement une déclaration de principes ». Il insiste ainsi sur l'idée de donner un rôle à la mission et ainsi il la présente comme un document constitutif des actions de l'entreprise (« [la Mission] mène les actions de toute la Corporation »). De cette façon, LY positionne la Mission comme un acteur réel de l'entreprise, acteur qui dicte les actions de celle-ci. On voit donc toujours un positionnement des documents (comme le cadre de valeurs et la mission) comme fondamentaux dans les pratiques, les actions de Bci, comme si LY voulait contrer a priori toute accusation de superficialité.

On observe aussi que LY reconnaît implicitement que les intérêts des parties impliqués peuvent être différents de ceux de la banque. Il dit ainsi que la mission permet « d'aligner les intérêts des toutes les parties impliquées vers un même objectif ». Il aurait pu, en effet, dire « de maintenir les intérêts vers le même objectif » ou plus explicitement « vos intérêts sont les mêmes que les nôtres ». Lorsqu'il parle d'« aligner les intérêts », il présente implicitement la banque comme une entreprise a priori consciente du fait que les intérêts des parties impliquées peuvent aller dans des directions différentes. Ainsi, il positionne implicitement la banque comme une entreprise qui n'est pas sourde aux différents intérêts et consciente de cette réalité.

On remarque aussi que les actions de responsabilité sociale présentées dans ce rapport ne sont pas présentées comme des actions différentes des actions

ordinaires de la banque. Elles sont toutes des actions entreprises au nom de la mission de la banque. On le voit bien quand LY dit : « Actions qui, en ayant comme fin ultime l'accomplissement de notre Mission, ont été matérialisées en n'ayant pas comme but exclusif l'obtention d'un résultat financier ». Ainsi, il ne nie pas le fait que l'obtention d'un résultat financier soit quand même un des objectifs des actions de responsabilité sociale, mais il est important de noter qu'il précise bien que ce n'est pas « un but exclusif », dans la mesure où toutes les actions de l'entreprise sont présentées comme cherchant à accomplir la mission. La même idée est renforcée plus explicitement à la fin du paragraphe, lorsque LY écrit : « la somme des deux (le rapport de RSE et le rapport annuel) permet au lecteur de se faire une idée claire des actions que Bci a mises en pratique pour accomplir la Mission ».

LY présente enfin ce rapport comme « un complément idéal du Rapport annuel ». Ainsi, il positionne ce rapport comme un document ajouté à ce qui est central (complément), autrement dit, un plan différent du rapport annuel mais qui en est aussi très proche et qui est, par ailleurs, important puisqu'il le qualifie d'« idéal ».

**(5<sup>e</sup> paragraphe)**

**Durant l'année 2006 nous avons augmenté les bénéfiques du réseau social de nos collaborateurs, nous avons établi une brochure de pratiques de marketing responsable et une politique de santé, sécurité**

**occupationnelle et environnementale applicable à toute la Corporation. Nous avons aussi lancé une série de programmes dirigés vers la petite et moyenne entreprise de notre pays; toutes sont des initiatives implémentées avec l'importante participation de nos collaborateurs, ce qui permet de souligner le profond degré d'identification par lequel les travailleurs de Bci vivent les valeurs de l'entreprise.**

Ici LY présente des actions concrètes entreprises par Bci par rapport à la responsabilité sociale tant à l'interne qu'à l'externe de l'entreprise. On remarquera que les actions touchant la petite et moyenne entreprise font implicitement référence aux grands discours environnementaux, lesquels parlent d'aider les plus petits, ceux qui ont moins de ressources (petites et moyennes entreprises) et les initiatives locales (« de notre pays »).

On observe aussi l'importance donnée aux employés, de nouveau appelés « collaborateurs » dans ce message. Ils sont ainsi positionnés comme des acteurs qui participent des initiatives de la banque (« toutes sont des initiatives implémentées avec l'importante participation de nos collaborateurs ») et non pas comme de simples moyens permettant d'accomplir un objectif (dans ce cas il aurait peut-être dit « ... avec le travail des employés »). Le rôle attribué aux employés est, par ailleurs, présenté comme actif et tourné vers les actions de responsabilité sociale. Il consiste à aller plus loin que de « recevoir une telle formation », par exemple. Au contraire, ils participent des actions responsables. Ainsi, LY n'attribue

pas les actions seulement à la banque mais bien aussi à ses collaborateurs, lesquels incarnent, en quelque sorte, le travail de la banque.

Finalement, dans ce paragraphe, LY met de l'avant « le profond degré d'identification par lequel les travailleurs de Bci vivent les valeurs de l'entreprise ». Il montre ainsi que les employés incarnent les valeurs de la banque, qu'ils sont porteurs de ces valeurs et que toutes les fois qu'ils les vivent, ils les mettent en pratique. Ainsi, LY fait encore implicitement référence à la matérialisation, à l'incarnation des valeurs, lesquelles à priori peuvent être considérées comme des éléments abstraits mais que LY positionne comme quelque chose d'observable dans la pratique de la banque.

**(6<sup>e</sup> paragraphe)**

**L'année dernière a été aussi l'année où les bureaux centraux de Bci ont abandonné leur traditionnel immeuble de la rue Huérfanos pour déménager dans le nouvel édifice corporatif de l'avenue El Golf. Ce projet, qui a impliqué aussi un important investissement, a été exécuté en cherchant à faire aussi un apport à la communauté, en mettant à sa disposition un entourage d'espaces verts et de précieuses collections picturales et d'art mapuche. Par ailleurs, les nouvelles dépendances ont été planifiées en tenant pour objectif de donner un meilleur lieu de travail à nos collaborateurs et de produire des économies de ressources qui aideront à maintenir un environnement propre et sain.**

Dans tout le paragraphe, on observe comment LY inscrit la construction d'un nouvel édifice dans un programme environnemental (« les nouvelles dépendances ont été planifiées en tenant pour objectif de donner un meilleur lieu de travail ... »). Ainsi l'objectif de l'immeuble est présenté en termes d'un service rendu à la communauté et aux employés, plutôt que, par exemple, comme quelque chose qui donnerait uniquement une image plus moderne de la banque.

On voit aussi que le fait de se moderniser (« les bureaux centraux de Bci ont abandonné leur traditionnel immeuble de la rue Huérfanos pour se déménager dans le nouvel édifice corporatif ») est relié à l'idée d'être plus responsable et plus « vert ».

**(7<sup>e</sup> paragraphe)**

**La réputation corporative de Bci est le fruit de conduites consistantes au fil du temps et matérialisées par de milliers de femmes et d'hommes derrière un objectif commun. Pour nous, il est satisfaisant de constater que ces principes et valeurs, qui ont guidé depuis 70 ans les fondateurs de Bci, ont non seulement été maintenus dans le temps, mais ont été les leviers fondamentaux qui expliquent les réussites de notre institution.**

**Affectueusement,**

**Luis Enrique Yarur Rey**

**Président**

Dans le dernier paragraphe, on voit comment LY fait encore référence à l'idée de continuité des actions de Bci, tel que présenté dans le troisième paragraphe, lorsqu'il écrit « la réputation corporative de Bci est le fruit de conduites consistantes au fil du temps ». Ainsi la réputation de Bci est, de nouveau, présentée comme quelque chose qui se construit dans le temps et qui n'est pas gagnée d'un jour à l'autre.

On voit aussi que la valeur attribuée aux employés est vraiment présentée comme forte, dans la mesure où LY fait encore référence au rôle de « milliers de femmes et d'hommes » dans la réputation de Bci. Mais surtout, on remarque la présence de l'idée de travailler pour un objectif commun que LY a abordé auparavant, ce qui évoque l'idée d'un travail en équipe, un travail solide, de personnes qui sont proches les unes des autres.

LY note également l'importance à nouveau des principes et valeurs « qui ont guidé (...) les fondateurs de Bci », en les présentant comme un acteur (ils ont guidé) dans la réussite de la banque.

On peut enfin remarquer la façon de saluer à la fin du message. Le fait de dire « affectueusement », positionne le PDG dans une relation très proche de ses lecteurs, et reflète aussi la proximité qui a été présentée dans le message entre « la banque » et les « collaborateurs ».

## 5.5. Entreprise : Entel

Secteur : Télécommunications

Pays : Chili

Document : Déclaration du PDG, dans le Rapport Biennal de Développement

Durable d'Entel S.A. 2006

Je suis fier de vous présenter le Premier Rapport Biennal de Développement Durable du Groupe ENTEL, correspondant à la gestion durant la période du 1er janvier 2005 au 31 décembre 2006<sup>2</sup>.

Faire un Rapport de Développement Durable est tout un défi. C'est pourquoi je veux remercier toutes les personnes de la compagnie qui ont collaboré à la compilation, l'élaboration et la conception de ce document.

Cette initiative s'inscrit dans le processus d'incorporation de la Responsabilité Sociale d'Entreprise dans notre compagnie, amorcée en 2004 et développée aujourd'hui avec succès.

De grands changements ont eu lieu pendant la période concernée dans notre industrie et dans notre entreprise; des fusions et des acquisitions ont renforcé la compétitivité du secteur, en nous obligeant à anticiper la demande de nos clients et les nouvelles exigences d'un marché en permanente évolution. La restructuration faite et la re-conception de notre stratégie commerciale ont été les conséquences logiques de ces tendances.

---

<sup>2</sup> Traduction libre. Voir lettre originale en espagnol à l'annexe 1

Comme ceci est notre premier rapport, nous consacrons une partie de nos efforts à présenter et à expliquer, de façon détaillée, l'impact de nos produits et de nos opérations sur l'environnement.

Nous incorporons, en plus, des informations de nature économique et financière, notre relation avec les employés et la communauté et notre impact sur l'environnement, en suivant les directives de la Global Reporting Initiative (GRI) et du Supplément Sectoriel pour les télécommunications élaboré par la Global e-Sustainability Initiative (GeSI). Ce rapport biennal est publié avec le Mémoire Financier de l'année 2006.

Pour ENTEL, ce petit « grand pas »<sup>3</sup> consiste à commencer à ouvrir les portes à des sujets nouveaux que nous n'avions pas l'habitude d'aborder dans un rapport et, lui-même constitue tout un exemple de l'importance que la Responsabilité Sociale d'Entreprise a acquis dans notre entreprise.

Par ce document, nous assumons l'engagement qu'implique la production de ces rapports, en rendent ainsi transparente notre gestion aux différents stakeholders<sup>4</sup> et en nous proposant comme but l'amélioration continue de ces processus.

Nous sommes ouverts à vos opinions, vos critiques et vos idées qui, certainement, vont contribuer à notre objectif.

Richard Büchi Buc

PDG ENTEL

---

<sup>3</sup> Les guillemets ne sont pas dans le texte original (en espagnol : pequeño gran paso), mais la phrase en français a plus de sens avec les guillemets.

<sup>4</sup> En anglais dans l'original.

### 5.5.1. Analyse par paragraphes

#### **(1<sup>e</sup> paragraphe)**

**Je suis fier de vous présenter le Premier Rapport Biennal de Développement Durable du Groupe ENTEL, correspondant à la gestion durant la période du 1er janvier 2005 au 31 décembre 2006.**

Richard Büchi (RB) amorce son message en disant « je suis fier de vous présenter ... », ce qui positionne le thème de la responsabilité sociale comme étant un sujet positif et important à souligner chez ENTEL. Il aurait, en effet, pu simplement dire « Je vous présente le Premier Rapport ... ». En utilisant le mot « fier », il donne donc une importance plus grande et positive aux actions qui seront présentées et il véhicule un sentiment de fierté par rapport aux actions exposées dans le rapport.

On observe que celui-ci est le premier rapport de développement durable, ce qui positionne cette pratique comme étant très récente chez ENTEL, si l'on compare avec des entreprises nord-américaines et européennes qui, en général, ont commencé à publier un rapport de responsabilité sociale vers les années '90.

#### **(2<sup>e</sup> paragraphe)**

**Faire un Rapport de Développement Durable est tout un défi. C'est pourquoi je veux remercier toutes les personnes de la compagnie qui ont collaboré à la compilation, l'élaboration et la conception de ce document.**

Quand RB écrit « Faire un Rapport de Développement Durable est tout un défi », il positionne implicitement cette pratique comme quelque chose qui ne va pas de soi, difficile à accomplir et qui exige un certain courage (au contraire, par exemple, d'une action quotidienne quelconque). On observe donc l'invocation d'une sorte de volontarisme de la part d'ENTEL en lien avec l'action de faire le rapport. Ainsi, même si la phrase ne concerne que le rapport, le développement durable est donc indirectement lié à quelque chose de difficile à accomplir.

RB poursuit en écrivant « je veux remercier toutes les personnes ... », phrase par laquelle il reconnaît explicitement la contribution de personnes, au delà des performances de l'entreprise en tant que tout. Ainsi on observe le positionnement d'un travail collectif de responsabilité sociale, de « toutes les personnes » qui collaborent pour un objectif commun.

### **(3<sup>e</sup> paragraphe)**

**Cette initiative s'inscrit dans le processus d'incorporation de la Responsabilité Sociale d'Entreprise dans notre compagnie, amorcée en 2004 et développée aujourd'hui avec succès.**

On observe ici que RB évoque l'année 2004 comme étant le début de l'incorporation de la responsabilité sociale d'entreprise chez ENTEL. Ainsi, il présente implicitement le caractère récent du phénomène dans cette entreprise,

comme pour rappeler au lecteur que le travail de responsabilité sociale est effectivement nouveau chez ENTEL (et donc peut-être relativement limité)

On voit aussi le positionnement d'un travail de responsabilité sociale continu et qui n'est pas fini, lorsque RB parle d'un « processus d'incorporation » et « commencée en 2004 et développée aujourd'hui avec succès ». Lorsqu'il écrit « Cette initiative s'inscrit dans le processus d'incorporation... », il positionne le rapport comme une partie du processus d'incorporation de responsabilité sociale. Ainsi il présente implicitement le contexte du rapport, en l'insérant dans quelque chose de plus large (l'incorporation de RSE).

On remarquera que RB parle en termes de « processus d'incorporation de la Responsabilité Sociale d'Entreprise», plutôt, par exemple, que de processus de « création de la valeur de responsabilité ». Ce faisant, la responsabilité sociale est positionnée comme un thème objectivé, déjà reconnu par les gens en dehors de l'entreprise et incorporé par ENTEL. Elle est présentée comme un concept qui n'appartient pas originellement à ENTEL, mais plutôt comme un élément externe que l'entreprise s'est appropriée et a intériorisé.

#### **(4<sup>e</sup> paragraphe)**

**De grands changements ont eu lieu pendant la période concernée dans notre industrie et dans notre entreprise; des fusions et des acquisitions ont renforcé la compétitivité du secteur, en nous obligeant à anticiper la demande de nos clients et les nouvelles exigences d'un marché en**

**permanente évolution. La restructuration faite et la re-conception de notre stratégie commerciale ont été les conséquences logiques de ces tendances.**

On observe ici que la responsabilité sociale est implicitement présentée comme la réponse de l'entreprise aux caractéristiques d'un nouveau contexte (« des grands changements (...) dans notre industrie et dans notre entreprise (...) en nous obligeant d'anticiper la demande de nos client ... »), c'est-à-dire comme quelque chose qui est exigé du dehors et non pas comme une initiative de l'entreprise elle-même.

Lorsque RB écrit «en nous obligeant à anticiper la demande de nos clients et les nouvelles exigences d'un marché en permanente évolution », il présente la responsabilité sociale comme un sujet qui répond à l'évolution du marché. Ainsi, il positionne implicitement la responsabilité comme étant une caractéristique d'entreprises évoluées (des entreprises qui répondent à un marché en évolution). Il aurait, en effet, pu simplement dire « d'un marché en changement permanent », mais en utilisant le terme « évolution », il associe la responsabilité, en quelque sorte, au développement positif de l'entreprise.

Dans la phrase « en nous obligeant à anticiper la demande... », on observe, d'un côté, le positionnement d'une action qui n'est pas volontaire, et d'un autre côté, une action qui est plutôt proactive (anticiper) que réactive (dans ce cas, il pourrait avoir dit, par exemple, « en nous obligeant à répondre à la

demande »). On observe donc que RB positionne implicitement le travail de responsabilité sociale comme une action qui doit être proactive par rapport aux nouvelles exigences du marché, au lieu, par exemple, d'être « respectueux par rapport aux normes », ce qui constituerait un positionnement plus passif.

On observe que le travail de responsabilité sociale est présenté implicitement comme étant impliqué et réincarné dans le travail productif lui-même de l'entreprise. On le voit quand RB écrit « La restructuration faite et la re-conception de notre stratégie commerciale ont été les conséquences logiques de ces tendances », et non pas donc comme étant un travail « parallèle » aux actions commerciales d'ENTEL.

Notons que, lorsqu'il écrit « des fusions et des acquisitions ont renforcé la compétitivité du secteur », RB positionne implicitement ENTEL comme une entreprise qui participe d'une sorte de course ou de compétition avec les autres entreprises de télécommunications présentes au Chili. En utilisant ce type de langage classique du business et du management, il associe implicitement le sujet de la responsabilité à celui des affaires de l'entreprise.

**(5<sup>e</sup> paragraphe)**

**Comme ceci est notre premier rapport, nous consacrons une partie de nos efforts à présenter et à expliquer, de façon détaillée, l'impact de nos produits et de nos opérations sur l'environnement.**

Lorsque RB écrit « nous consacrons (...) nos efforts à présenter et à expliquer (...) l'impact de nos produits et de nos opérations sur l'environnement », il laisse entendre qu'ENTEL serait consciente que ses activités ont un impact sur l'environnement, mais on ne peut pas savoir si cet impact est positif (par exemple, des impacts positifs résultant d'une production responsable) ou négatif (par exemple, des impacts négatifs résultant de la pollution électromagnétique). Cependant, il positionne implicitement ENTEL comme une entreprise qui connaît bien l'impact de ses produits et de ses opérations (ils vont les expliquer « de façon détaillée »), et donc qui est intéressée par ce qui se passe dans « l'après-vente » de ses produits et ses services.

**(6<sup>e</sup> paragraphe)**

**Nous incorporons, en plus, des informations de nature économique et financière, notre relation avec les employés et la communauté et notre impact sur l'environnement, en suivant les directives de la Global Reporting Initiative (GRI) et du Supplément Sectoriel pour les télécommunications élaboré par la Global e-Sustainability Initiative (GeSI). Ce rapport biennal est publié avec le Mémoire Financier de l'année 2006.**

Lorsque RB écrit « Nous incorporons, en plus, des informations de nature économique et financière, notre relation avec les employés et la communauté et

notre impact sur l'environnement », il associe encore le thème de la responsabilité sociale à celui des affaires de l'entreprise, en l'incorporant comme l'un des sujets auxquels le rapport de développement durable se réfère.

On observe aussi que dans cette énumération d'informations présentées dans le rapport (énumération qui commence dans le paragraphe précédent et qui continue ici quand RB écrit « nous incorporons, en plus ...), celle liée à l'impact sur l'environnement est donc mentionnée en premier (dans le paragraphe précédent), ce qui le positionne implicitement comme étant le plus important par rapport à l'information détaillée après.

Quand il fait référence aux directives de la Global Reporting Initiative et du Supplément Sectoriel pour les télécommunications, il positionne implicitement l'élaboration de ce rapport comme une action, si l'on peut dire, formelle, qui suit des normes strictes, et qui peut être assujettie à un possible audit, plutôt que, par exemple, un simple moyen pour communiquer les actions de responsabilité sociale de l'entreprise.

Notons que lorsque RB écrit « Ce rapport biennal est publié avec le Mémoire Financier de l'année 2006 », il présente implicitement la responsabilité sociale comme étant un sujet de même niveau d'importance que les aspects financiers d'ENTEL, plutôt que, par exemple, un complément du Mémoire Financier.

**(7<sup>e</sup> paragraphe)**

**Pour ENTEL, ce petit « grand pas » consiste à commencer à ouvrir les portes à des sujets nouveaux que nous n'avions pas l'habitude d'aborder dans un rapport et, lui-même constitue tout un exemple de l'importance que la Responsabilité Sociale d'Entreprise a acquis dans notre entreprise.**

Lorsque RB écrit « ce petit 'grand pas' », il positionne implicitement le travail de responsabilité sociale de l'entreprise comme un cheminement qu'ils sont en train de parcourir peu à peu, plutôt que comme une stratégie déjà structurée, par exemple, ou un mode de vie chez ENTEL. Ainsi, il revient de nouveau sur l'idée d'un travail de responsabilité sociale très récent dans cette entreprise, tel que présenté dans les premier et troisième paragraphes.

Notons aussi que la publication du rapport est présentée comme étant une sorte de point de départ important (« petit 'grand pas' »), dans la mesure où c'est la première fois qu'ENTEL produit un rapport de développement durable. En même temps, par cette expression, RB semble inscrire le rapport dans d'autres « pas » à suivre (c'est donc aussi un « petit pas »). Ainsi il crée une sorte de continuité du travail de responsabilité sociale tout en insistant sur le côté événementiel du document présenté.

Par la suite, dans la phrase « ...un exemple de l'importance que la Responsabilité Sociale d'Entreprise a acquis dans notre compagnie », on observe

qu'il présente de nouveau la responsabilité sociale comme un concept qui vient de l'extérieur de l'entreprise et qui est incorporé par ENTEL.

**(8<sup>e</sup> paragraphe)**

**Par ce document, nous assumons l'engagement qu'implique la production de ces rapports, en rendent ainsi transparente notre gestion aux différents stakeholders et en nous proposant comme but l'amélioration continue de ces processus.**

Dans ce paragraphe, RB parle encore du rapport (« par ce document... ») plutôt que de la responsabilité sociale de l'entreprise telle quelle. Ainsi il semble donner presque plus d'importance à la publication du rapport qu'aux actions qui y sont présentées.

Dans la phrase « nous assumons l'engagement qu'implique la production de ces rapports », RB renforce implicitement l'idée d'un travail de continuité dans la mesure où il parle de « ces rapports », au pluriel, comme s'il voulait rappeler qu'il y aura d'autres rapports après celui-ci. Cette idée de continuité est encore présente quand RB écrit « en nous proposant comme but l'amélioration continue de ces processus »

**(9<sup>e</sup> paragraphe)**

**Nous sommes ouverts à vos opinions, vos critiques et vos idées qui, certainement, vont contribuer à notre objectif.**

On observe ici que la responsabilité sociale d'entreprise d'ENTEL est implicitement présentée comme quelque chose qu'il est toujours possible d'améliorer. Les lecteurs sont donc invités à participer à cette possible amélioration.

**5.6. Entreprise : Arauco**

Secteur : Forestier

Pays : Chili

Documents : Lettre du Président du Conseil d'Administration, dans le Rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale, 2006<sup>5</sup>

ARAUCO est une compagnie chilienne qui se place aujourd'hui parmi les leaders mondiaux de l'industrie forestière. Nous sommes parmi les premiers producteurs de cellulose et nous sommes reconnus comme un des importants fournisseurs de panneaux et d'autres produits forestiers dans les marchés les plus exigeants. C'est le fruit d'un projet qui a mûri pendant 40 ans, et auquel des travailleurs, des professionnels et des exécutifs d'excellence ont consacré leurs énergies. Même si nous sommes fiers de la place et des résultats obtenus par ARAUCO, nous

---

<sup>5</sup> Traduction libre. Voir lettre originale en espagnol à l'annexe 1

sommes, en même temps, conscients des nouvelles responsabilités que ces réussites nous imposent.

L'industrie forestière se développe dans un milieu de plus en plus complexe. C'est ainsi partout dans le monde, et également au Chili. ARAUCO travaille pour faire face aux nouveaux défis avec intelligence, créativité et vision. Nous savons que cela demande des changements dans notre entreprise et dans la manière de nous relier avec notre environnement social et naturel. Nous sommes ouverts à ces changements et à l'idée de répondre aux défis qui nous sont imposés.

L'année 2006 a été marquée par l'inauguration et la mise en œuvre du Complexe Forestier et Industriel Nueva Aldea, dont l'usine de cellulose a été inaugurée le 31 août dernier. Jusqu'en mars 2007, elle a reçu plus de 18 000 visiteurs : des dirigeants d'organisations voisines, des organisations sociales, des chercheurs, des étudiants, des entrepreneurs et des dirigeants de syndicats. Des experts européens qui nous ont visités ont manifesté leur surprise de retrouver dans ce dernier coin du monde, des installations d'un niveau supérieur à ce qu'on dispose dans les pays reconnus pour leurs plus hauts standards environnementaux.

Nous sommes fiers des réussites du Complexe Forestier et Industriel Nueva Aldea, projet qui a été développé entièrement par des ingénieurs chiliens et qui profite d'une partie importante du potentiel de la Région du Bío Bío.

Nueva Aldea est le point le plus visible d'un projet qui vise à renforcer, tant au niveau corporatif qu'au niveau de toutes nos installations, les instances de gestion environnementale et de relation avec nos communautés voisines, les autorités

régionales et locales, ainsi que les universités et les organisations de la société civile. Nous avons incorporé de nouveaux professionnels, nous avons consacré de nouvelles ressources et, par dessus tout, nous enrichissons la culture corporative de la compagnie pour faire face aux temps nouveaux. Nous avons inclus dans ce processus toutes nos installations industrielles et les différents secteurs productifs d'ARAUCO : forestier, panneaux, scieries et nos opérations en Argentine et au Brésil.

Ce processus est loin d'être fini, mais nous avons la satisfaction d'avoir fait des progrès fondamentaux dans cette direction; en particulier parce que nous avons assumé l'ensemble de ces tâches avec l'entière collaboration de toutes les instances de notre organisation.

Depuis 1988, ARAUCO contribue à l'amélioration de l'éducation. Ce projet que nous développons par la Fondation éducationnelle Arauco, est une contribution à la société chilienne, en particulier au niveau des communautés où nous évoluons. Durant l'année 2006, nous avons approfondi ce travail de manière significative, avec plus de ressources humaines et matérielles, ce qui nous a permis d'amplifier nos programmes et la quantité de bénéficiaires.

De plus, en 2006, nous avons potentialisé notre efficacité et compétitivité en tant que compagnie. ARAUCO a renforcé sa volonté d'investissement et de croissance en acquérant des actifs forestiers. C'est cette croissance qui nous a permis d'obtenir des résultats opérationnels et financiers appropriés.

Mais nous n'oublions pas que les résultats livrés aujourd'hui à nos actionnaires ont été possibles grâce à la contribution des communautés où nous sommes insérés, de leurs organisations sociales et des autorités locales, régionales et nationales. Au nom du Conseil d'Administration, je remercie les travailleurs d'ARAUCO, les exécutifs et les entreprises collaboratrices, l'apport substantiel de chacun aux réussites obtenues grâce à leurs efforts, intelligence et collaboration.

Alberto Etchegaray

Président du Conseil d'Administration

*Note : Pour mieux comprendre certains passages de l'analyse qui suit, il faut noter qu'à la suite de recherches réalisées par des organisations publiques et des universités, l'usine Valdivia d'Arauco a été accusée, en 2004, de polluer gravement la réserve naturelle Carlos Andwanter. Les autorités locales ont, par la suite, décidé de fermer cette usine, ce qui a constitué une première, au Chili, pour une usine forestière.*

5.6.1. Analyse par paragraphes

**(1<sup>e</sup> paragraphe)**

**ARAUCO est une compagnie chilienne qui se place aujourd'hui parmi les leaders mondiaux de l'industrie forestière. Nous sommes parmi les premiers producteurs de cellulose et nous sommes reconnus comme un**

**des importants fournisseurs de panneaux et d'autres produits forestiers dans les marchés les plus exigeants. C'est le fruit d'un projet qui a mûri pendant 40 ans, et auquel des travailleurs, des professionnels et des exécutifs d'excellence ont consacré leurs énergies. Même si nous sommes fiers de la place et des résultats obtenus par ARAUCO, nous sommes, en même temps, conscients des nouvelles responsabilités que ces réussites nous imposent.**

On observe qu'Alberto Etchegaray (AE) commence son message en décrivant l'entreprise ARAUCO (« ARAUCO est une compagnie chilienne ... »), ce qui a pour effet de présenter le rapport comme étant avant tout destiné à des personnes externes à l'entreprise (ceux qui connaissent moins la forestière) plutôt qu'aux actionnaires, par exemple, ou aux employés. Ainsi, dans la première partie du paragraphe (« ARAUCO est une compagnie chilienne (...) Nous sommes parmi les premiers producteurs de cellulose (...) dans les marchés les plus exigeants »), il présente au lecteur le contexte général dans lequel s'insère le travail de responsabilité sociale de cette entreprise. On observe, dans ces mêmes phrases, l'usage d'un langage de type plutôt « compétitif » ou « performant » (« parmi les leaders mondiaux », « parmi les premiers producteurs », « nous sommes reconnus », « les marchés les plus exigeants »), ce qui positionne implicitement le travail de l'entreprise comme engagé dans une sorte de compétition entre ARAUCO et les autres forestières du monde entier.

Notons aussi que AE cadre son entreprise dans un contexte mondial (« leaders mondiaux de l'industrie forestière », « les marchés les plus exigeants ») plutôt que local, comme, par exemple, l'industrie forestière chilienne ou le marché chilien. Ainsi, il présente implicitement ARAUCO comme une entreprise certes chilienne, mais qui se positionne dans un contexte mondial.

Par la suite, lorsqu'il écrit « c'est le fruit d'un projet qui a mûri pendant 40 ans », il positionne implicitement le travail de l'entreprise comme étant consolidé ou déjà développé, un travail qui donne maintenant des fruits, plutôt que, par exemple, comme un processus qui est en train de se développer ou de s'améliorer. Ainsi il présente implicitement la forestière comme une entreprise qui est dans une étape de « maturité ».

AE poursuit en écrivant « ... et auquel des travailleurs, des professionnels et des exécutifs d'excellence ont consacré leurs énergies », phrase par laquelle il reconnaît implicitement la contribution de personnes, au delà des performances de l'entreprise en tant que tout. On observe donc le positionnement d'un travail collectif d'individus qui œuvrent ensemble pour un objectif commun. Par ailleurs, on voit, dans cette énumération, le positionnement implicite d'une structure organisationnelle plutôt verticale qu'horizontale dans la mesure où il différencie les types d'employés (travailleurs, professionnels et exécutifs).

On observe le positionnement par rapport à la responsabilité de l'entreprise, conçue comme imposée à ARAUCO par ses résultats (« nous sommes (...) conscients des nouvelles responsabilités que ces réussites nous imposent), et

non pas, par exemple, par les demandes des parties prenantes ou par le type d'activité de l'entreprise (forestière). Ce faisant, AE associe, d'une certaine façon, la responsabilité sociale aux entreprises qui réussissent, plutôt qu'aux citoyens du monde, par exemple, ou aux entreprises conscientes d'agir parfois négativement sur l'environnement.

Dans la même phrase, on observe qu'AE utilise le mot « conscients » pour positionner ARAUCO par rapport à la responsabilité sociale. Ainsi, il présente implicitement ARAUCO comme une forestière qui connaît ses responsabilités, mais on observe aussi un positionnement en quelque sorte distant ou passif par rapport à cette même responsabilité, dans la mesure où « être conscient » est lié à la pensée plutôt qu'à l'action.

**(2<sup>e</sup> paragraphe)**

**L'industrie forestière se développe dans un milieu de plus en plus complexe. C'est ainsi partout dans le monde, et également au Chili. ARAUCO travaille pour faire face aux nouveaux défis avec intelligence, créativité et vision. Nous savons que cela demande des changements dans notre entreprise et dans la manière de nous relier avec notre environnement social et naturel. Nous sommes ouverts à ces changements et à l'idée de répondre aux défis qui nous sont imposés.**

AE amorce ce paragraphe en présentant au lecteur le contexte externe dans lequel se développe ARAUCO, en écrivant « L'industrie forestière se développe dans un milieu de plus en plus complexe ». Lorsqu'il le qualifie de « complexe », il semble offrir une référence plutôt négative que positive (car il aurait pu dire, par exemple, « un milieu en évolution »). Le mot « complexe » est relié à quelque chose de plutôt difficile, embrouillé. Le contexte est donc présenté implicitement comme étant quelque chose auquel il est difficile de faire face.

Par la suite, on observe encore un positionnement, si l'on peut dire, « passif » par rapport à la responsabilité sociale, quand AE écrit « nous savons que cela demande des changements (...) Nous sommes ouverts à ces changements et à l'idée de répondre aux défis ». Il aurait, en effet, pu dire « nous avons changé » ou « nous répondons aux défis », ce qui représenterait un positionnement plus actif. Par contre, il présente implicitement ARAUCO comme une entreprise plutôt consciente qu'agissante par rapport à la responsabilité sociale, comme si AE ne voulait pas s'engager par rapport à un énoncé (et indirectement à une action) plus précis, énoncé qui pourrait a priori être remis en question par certains lecteurs.

### **(3<sup>e</sup> paragraphe)**

**L'année 2006 a été marquée par l'inauguration et la mise en œuvre du Complexe Forestier et Industriel Nueva Aldea, dont l'usine de cellulose a été inaugurée le 31 août dernier. Jusqu'en mars 2007, elle a reçu plus de 18 000 visiteurs : des dirigeants d'organisations voisines, des**

**organisations sociales, des chercheurs, des étudiants, des entrepreneurs et des dirigeants de syndicats. Des experts européens qui nous ont visités ont manifesté leur surprise de retrouver dans ce dernier coin du monde, des installations d'un niveau supérieur à ce qu'on dispose dans les pays reconnus pour leurs plus hauts standards environnementaux.**

On observe ici le positionnement implicite d'ARAUCO en tant qu'entreprise ouverte aux autres organisations (« elle a reçu plus de 18 000 visiteurs : des dirigeants d'organisations voisines, des organisations sociales... »), comme si AE voulait assurer au lecteur qu'ARAUCO n'a rien à cacher.

Par la suite, AE compare indirectement ARAUCO à des entreprises étrangères (« des installations d'un niveau supérieur à ce qu'on dispose dans les pays reconnus pour leurs plus hauts standards environnementaux ») et ainsi positionne, de nouveau, la forestière comme une entreprise internationale plutôt que de la relier à la réalité locale. Dans la même phrase, on voit qu'il fait référence aux « pays reconnus pour leurs plus hauts standards environnementaux ». Ce faisant, il présente implicitement le Chili comme un pays dont les standards ne sont pas si élevés que ceux des autres pays. Ainsi il positionne la responsabilité sociale d'ARAUCO comme allant au delà d'un simple accomplissement de la norme locale ou même internationale, car il écrit « d'un niveau supérieur à ce qu'on dispose dans les pays ... ».

Par ailleurs, lorsqu'il écrit « Des experts européens (...) ont manifesté leur surprise de retrouver dans ce dernier coin du monde », il présente indirectement les autres entreprises chiliennes de la région comme étant moins développées qu'ARAUCO.

**(4<sup>e</sup> paragraphe)**

**Nous sommes fiers des réussites du Complexe Forestier et Industriel Nueva Aldea, projet qui a été développé entièrement par des ingénieurs chiliens et qui profite d'une partie importante du potentiel de la Région du Bío Bío.**

On observe ici qu'AE associe implicitement la responsabilité sociale à l'utilisation de ressources humaines et naturelles locales (« ingénieurs chiliens », « potentiel de la Région du Bío Bío ») plutôt que, par exemple, l'usage de ressources ou de main d'œuvre expérimentée de partout dans le monde. Ainsi il positionne l'entreprise comme priorisant en quelque sorte le développement local plutôt que le développement mondial ou même celui de l'entreprise, par exemple.

Dans la phrase « qui profite d'une partie importante du potentiel de la Région du Bío Bío », AE positionne implicitement l'environnement comme un environnement qui « donne » ou « offre » quelque chose à l'entreprise plutôt qu'un environnement qui est exploité par la forestière.

**(5<sup>e</sup> paragraphe)**

**Nueva Aldea est le point le plus visible d'une tâche qui vise à renforcer, tant au niveau corporatif qu'au niveau de toutes nos installations, les instances de gestion environnementale et de relation avec nos communautés voisines, les autorités régionales et locales, ainsi que les universités et les organisations de la société civile. Nous avons incorporé de nouveaux professionnels, nous avons consacré de nouvelles ressources et, par dessus tout, nous enrichissons la culture corporative de la compagnie pour faire face aux temps nouveaux. Nous avons inclus dans ce processus toutes nos installations industrielles et les différents secteurs productifs d'ARAUCO : forestier, panneaux, scieries et nos opérations en Argentine et au Brésil.**

Dans ce paragraphe, AE présente, d'une certaine façon, la responsabilité sociale comme étant un thème qui est déjà positionné dans l'entreprise, plutôt que comme quelque chose de récent chez ARAUCO. On l'observe quand il écrit « d'une tâche qui vise à renforcer (...) les instances de gestion environnementale et de relation avec nos communautés voisines ». En utilisant le mot « renforcer » et non pas, par exemple « créer » ou « élaborer », il présente la responsabilité comme étant déjà appropriée par ARAUCO.

On observe également qu'AE fait encore référence aux publics externes à la forestière (« communautés voisines, les autorités régionales et locales, ainsi que

les universités et les organisations de la société civile »), renforçant ainsi l'idée d'une entreprise ouverte, liée aux organisations locales, et aussi en positionnant implicitement les publics externes comme étant très importants pour l'entreprise dans la mesure où ils sont mentionnés plusieurs fois dans ce message.

Quand AE écrit « nous enrichissons la culture corporative de la compagnie pour faire face aux temps nouveaux », on observe aussi qu'il présente implicitement une certaine volonté d'ARAUCO de produire un changement, si l'on peut dire, culturel dans l'entreprise, peut-être pour différencier la culture corporative actuelle de celle qui existait lors de la fermeture de l'usine Valdivia, en 2004, en raison de la pollution provoquée par la forestière dans la réserve naturelle Carlos Adwanter. C'est comme s'il voulait donc assurer à ses lecteurs que la culture corporative qui existait à ce moment-là n'est plus la même. Ainsi on observe le positionnement de la responsabilité sociale comme étant incarné dans la culture de l'entreprise, plutôt que, par exemple, comme étant un programme ou une stratégie.

On voit aussi le positionnement de la responsabilité comme quelque chose de présent dans toutes les installations et les activités productives d'ARAUCO (« Nous avons inclus dans ce processus toutes nos installations ... »), plutôt que, par exemple, comme étant des actions parallèles aux activités de l'entreprise.

**(6<sup>e</sup> paragraphe)**

**Ce processus est loin d'être fini, mais nous avons la satisfaction d'avoir fait des progrès fondamentaux dans cette direction; en particulier parce que nous avons assumé l'ensemble de ces tâches avec l'entière collaboration de toutes les instances de notre organisation.**

On observe qu'AE présente la responsabilité sociale comme étant un « processus ». Ainsi, il la positionne implicitement comme quelque chose qui n'est pas fixe, qui change, qui se développe dans le temps, plutôt que comme étant une valeur invariable.

On voit encore l'idée d'un positionnement implicite d'un changement par rapport aux années précédentes, quand il écrit « la satisfaction d'avoir fait des progrès fondamentaux », comme s'il voulait une nouvelle fois assurer indirectement qu'ARAUCO n'est plus la même par rapport aux années où elle était accusée de pollueur. Ces changements sont présentés, quant à eux, comme étant positifs dans la mesure où AE parle de « progrès » au lieu d'écrire tout simplement « changement », ce qui pourrait signifier quelque chose de positif ou négatif.

Quand AE écrit « nous avons assumé l'ensemble de ces tâches », il positionne implicitement la responsabilité sociale comme étant une sorte de devoir à accomplir, donné par quelqu'un ou quelque chose d'autre, d'extérieur à l'entreprise, plutôt que, par exemple, comme une initiative de l'entreprise elle-même.

**(7<sup>e</sup> paragraphe)**

**Depuis 1988, ARAUCO contribue à l'amélioration de l'éducation. Cette tâche que nous développons par la Fondation éducationnelle Arauco, est une contribution à la société chilienne, en particulier au niveau des communautés où nous évoluons. Durant l'année 2006, nous avons approfondi ce travail de manière significative, avec plus de ressources humaines et matérielles, ce qui nous a permis d'amplifier nos programmes et la quantité de bénéficiaires.**

On voit ici que la responsabilité sociale est implicitement positionnée comme n'étant pas strictement liée aux processus de production, aux produits ou aux activités de l'entreprise en tant que forestière. AE fait, en effet, référence « à l'amélioration de l'éducation », ce qui n'a aucun rapport évident avec son activité principale.

Quand AE écrit « ARAUCO contribue à l'amélioration de l'éducation », il confère implicitement à son entreprise une certaine responsabilité par rapport à la qualité de l'éducation au Chili et il positionne la communauté comme étant bénéficiaire des actions de responsabilité sociale ([elle] est une contribution à la société chilienne) plutôt que l'entreprise elle-même.

On observe, par ailleurs, qu'il se réfère aux communautés comme « des communautés où nous évoluons ». Ainsi il positionne implicitement l'entreprise

comme étant présente dans les communautés, mais non pas nécessairement en termes d'identification avec ces communautés (dans ce cas il aurait pu écrire « communautés dont nous sommes membres »). En utilisant le mot « évoluons », il établit enfin une certaine distance ou différenciation entre la communauté et l'entreprise.

**(8<sup>e</sup> paragraphe)**

**De plus, en 2006, nous avons potentialisé notre efficacité et compétitivité en tant que compagnie. ARAUCO a renforcé sa volonté d'investissement et de croissance en acquérant des actifs forestiers. C'est cette croissance qui nous a permis d'obtenir des résultats opérationnels et financiers appropriés.**

Dans ce paragraphe, on observe qu'AE se réfère aux aspects financiers de l'entreprise en marquant une certaine différenciation avec les aspects liés à la responsabilité sociale, mais sans les séparer absolument. Il écrit, en effet, « de plus<sup>6</sup>... » au lieu de, par exemple, de dire « parallèlement » ou « par ailleurs », ce qui marquerait une certaine séparation des deux éléments.

On observe également qu'AE positionne les bons résultats de l'entreprise autour de l'idée d'une croissance purement financière (« en acquérant des actifs forestiers », « croissance qui nous a permis d'obtenir des résultats opérationnels et financiers appropriés »), sans faire référence, par exemple, à la gestion de

---

<sup>6</sup> En espagnol: "Junto a lo anterior"

l'environnement ou à une production plus responsable. Ainsi il positionne indirectement la responsabilité sociale comme étant un thème qui n'est pas lié à la réussite de l'entreprise, au contraire de l'idée par exemple, du développement durable, qui propose, grosso modo, qu'en étant responsables aujourd'hui, on s'assure la réussite de demain.

**(9<sup>e</sup> paragraphe)**

**Mais nous n'oublions pas que les résultats livrés aujourd'hui à nos actionnaires ont été possibles grâce à la contribution des communautés où nous sommes insérés, de leurs organisations sociales et des autorités locales, régionales et nationales.**

Lorsqu'AE écrit « les résultats (...) ont été possibles grâce à la contribution des communautés (...), de leurs organisations sociales et des autorités (...) », il présente implicitement les publics externes comme ceux qui donnent des bénéfices à l'entreprise plutôt que comme étant les bénéficiaires des actions de responsabilité sociale d'ARAUCO. Ainsi il positionne la responsabilité sociale d'ARAUCO comme un travail, si l'on peut dire, à double sens, où les communautés et l'entreprise s'échangent des choses ou des services.

**(10<sup>e</sup> paragraphe)**

**Au nom du Conseil d'Administration, je remercie les travailleurs d'ARAUCO, les exécutifs et les entreprises collaboratrices, l'apport substantiel de chacun aux réussites obtenues grâce à leurs efforts, intelligence et collaboration.**

Lorsqu'AE écrit «je remercie les travailleurs d'ARAUCO, les exécutifs et les entreprises collaboratrices », on voit qu'il marque de nouveau une différence entre les employés (travailleurs, exécutifs et entrepreneurs), ce qui, comme dans le premier paragraphe, positionne implicitement l'entreprise comme étant a priori assez hiérarchisée.

On remarque que, dans son message, AE n'a jamais mentionné les termes de « responsabilité sociale », de « développement durable » ou quelque autre terme qui fasse une référence directe au sujet de la responsabilité sociale. Bien que le rapport s'appelle « Rapport de Responsabilité Sociale et Environnementale, 2006 », AE n'en parle donc pas directement. Ainsi, on observe que la responsabilité sociale n'est pas vraiment thématifiée dans le texte. Même si elle est présente, elle reste toujours implicite. On pourrait donc dire que ce faisant, AE affaiblit d'une certaine façon, le thème de la responsabilité sociale chez ARAUCO, en offrant au lecteur une sorte d'effet d'effacement de son propre sujet.

À l'encontre de cette interprétation, on pourrait quand même noter que le titre du rapport comporte le terme « responsabilité sociale », ce qui, d'une

certaine façon, équilibre cette absence du terme dans le texte. Cependant, AE ne se réfère pas non plus au rapport dans son message, ce qui a pour effet de présenter implicitement le texte comme étant indépendant du rapport, comme s'il s'agissait d'un discours qui aurait pu être donné ou trouvé dans n'importe quel contexte (lettre aux clients, présentation de l'entreprise à l'étranger, discours adressé à la communauté, etc.). On observe ainsi, un détachement par rapport au rapport de responsabilité sociale que ce message est censé présenter et, donc, par extension, un détachement par rapport à la responsabilité sociale elle-même.

## **6. Comparaison des réalités projetées à propos de la RSE**

Si l'on synthétise les analyses faites dans le cadre de ce mémoire, on observe que le positionnement de chaque entreprise par rapport à la question de la responsabilité sociale varie largement d'une entreprise à l'autre, quel que soit le pays d'origine ou le secteur productif. Ce résultat est intéressant dans la mesure où certaines études tendent à regrouper les entreprises par pays pour établir des différences selon la nationalité de l'organisation (Maignan et Ralston, 2002 et Maignan et Ferrell, 2003). Contrastant avec ces thèses, nos analyses tendent à montrer que la responsabilité sociale est souvent positionnée selon un contexte plus petit que celui du pays. Elle se positionne donc selon le contexte de l'entreprise elle-même.

C'est ainsi qu'on trouve d'un côté, par exemple, la forestière chilienne Arauco, qui présente la responsabilité sociale comme étant liée à une entreprise

qui a réussi, qui est ouverte à différents publics, surtout aux communautés locales, et d'un autre côté, l'entreprise chilienne de télécommunications Entel, qui présente le sujet comme étant plutôt lié aux entreprises évoluées, modernes, sans faire aucune référence aux communautés qui l'entourent. On observe ici que le contexte plus proche de l'entreprise peut expliquer cette différence dans la mesure où l'on peut penser qu'Arauco a besoin de s'ouvrir aux communautés et de maintenir des bonnes relations avec elles après avoir été condamnée pour des problèmes de pollution. De son côté, Entel n'a pas connu de tels problèmes. La responsabilité sociale est un sujet nouveau pour elle, ce qui explique aussi sans doute pourquoi son positionnement est plutôt général, si l'on peut dire.

On voit aussi comment la banque canadienne RBC présente la responsabilité sociale en termes de stratégie, comme un produit qui répond aux différentes attentes des parties prenantes, et comment, à l'inverse, la banque chilienne BCI positionne la responsabilité sociale comme faisant partie intégrante de sa mission, comme une valeur incarnée et mise en pratique dans chaque activité de la banque et comme une façon de se lier à la communauté interne et externe de la banque.

Il est intéressant quand même de noter cette différence entre les entreprises analysées, car elle nous montre en quelque sorte une matérialisation de la difficulté de définir ce sujet. Autrement dit, s'il existe plusieurs façons de définir la responsabilité sociale, c'est parce que chaque entreprise la positionne et la définit selon le contexte qu'elle met en scène dans son compte rendu.

Dans ce dernier chapitre, je propose donc de comparer les entreprises selon plusieurs critères. Dans un premier temps, je comparerai les différentes entreprises selon leur nationalité : (6.1) la banque canadienne vs. la banque chilienne, (6.2) l'entreprise de télécommunications canadienne vs. l'entreprise de télécommunication chiliennes, (6.3) l'entreprise forestière canadienne vs. l'entreprise forestière chilienne. Dans un deuxième temps, je comparerai les secteurs d'entreprise entre eux, quelque soit leur nationalité (6.4), pour ensuite, dans un troisième temps, comparer les entreprises canadiennes entre elles (6.5) et, dans un quatrième temps, les entreprises chiliennes entre elles. Finalement, et dans un cinquième temps, je comparerai les entreprises chiliennes avec les entreprises canadiennes, quel que soit leur secteur (6.6).

#### 6.1. Banque canadienne vs. Banque chilienne

La première chose que l'on remarque dans le cas des banques, c'est la définition complètement différente qu'elles donnent chacune de la responsabilité sociale. D'un côté, on voit RBC, la banque Canadienne, qui positionne la responsabilité sociale comme étant un élément qui se mobilise dans la stratégie « Pour mieux vivre demain ». Son PDG parle même en termes de marque commerciale lorsqu'il présente la question de la responsabilité de son entreprise, comme si la responsabilité d'entreprise se réduisait à un des produits de la banque. D'un autre côté, on voit Bci insister sur le fait que la responsabilité sociale de la banque répond à la façon dont elle se lie aux parties prenantes, que cette

responsabilité est construite sur le cadre de valeurs de l'entreprise et qu'elle est très liée à la mission de celle-ci (« Ce n'est pas une coïncidence si notre Mission (...) se réfère explicitement à la façon dont la Banque doit agir par rapport à ses différents groupes d'intérêt »).

Dans le même ordre d'idées, on observe que chez RBC, la responsabilité sociale est positionnée comme étant une réponse aux attentes des parties intéressées et donc comme étant quelque chose qui est demandée du dehors (« En matière de responsabilité sociale, on attend souvent beaucoup des sociétés (...) Gérer les attentes diverses (...) est une mission difficile (...) Leurs attentes se sont accrues (...) L'attention accordée (...) a pris de l'ampleur »). Par contre, chez Bci la responsabilité sociale est présentée comme incarnée dans le cadre des valeurs et de la mission de la banque, et mise en pratique dans chaque action que Bci entreprend. C'est donc comme si cette responsabilité naissait de l'initiative même de la banque.

On observe aussi que la manière dont les relations entre la banque et les parties prenantes sont présentées varie d'une banque à l'autre. Chez la banque canadienne, les parties prenantes sont positionnées comme exigeant des réponses concrètes par rapport à leurs attentes et, de son côté, la banque se positionne comme devant gérer de telles attentes pour maintenir l'équilibre entre les parties prenantes et l'entreprise. Ainsi, la relation entre les deux est présentée comme relativement distante et, l'on pourrait même dire, froide car instrumentale et purement « business ». À l'inverse, la banque chilienne se présente comme faisant

partie de la communauté et d'un réseau dans lequel la banque se relie aux autres d'une manière très étroite. Elle ne fait pas que répondre aux attentes, elle établit un lien avec ses parties prenantes (« [la banque] essaye d'avoir des impacts positifs sur la communauté dont elle fait partie »).

Par ailleurs, on peut noter quand même qu'il existe quelques aspects semblables entre les deux entreprises. Toutes les deux positionnent ainsi les actions de communication de responsabilité sociale comme étant elles-mêmes des actions responsables, et toutes deux présentent la responsabilité sociale comme étant un travail d'amélioration continue.

En résumé, et en ce qui concerne les banques, on ne voit pas beaucoup de similitude entre la manière dont la banque canadienne et la banque chilienne se positionnent par rapport à la question de leur responsabilité sociale. Cette dissimilitude pourrait être expliquée par plusieurs facteurs comme, par exemple, le fait que chez Bci, le travail sur la responsabilité sociale est très récent (ce qui pourrait expliquer sa volonté affichée d'établir des liens avec la société) alors que chez RBC, ce sujet est développé depuis une dizaine d'années et, que donc, cette banque se trouve à une étape de consolidation plutôt que de développement. Le facteur culturel pourrait être aussi un facteur pouvant déterminer les différences dans le positionnement de la responsabilité sociale de chaque entreprise, mais notre comparaison est trop limitée pour pouvoir à ce stade être plus précise sur la question.

## 6.2. Télécommunications canadienne vs. Télécommunications chilienne

Dans ce secteur, on note des différences aussi remarquables que dans le cas des banques. Le premier aspect, c'est le positionnement de la responsabilité sociale par rapport à son origine. On observe que chez Bell Canada, le sujet est présenté comme étant une valeur créée par l'entreprise (ceci apparaît très clairement dans le titre du message « Création d'une valeur durable »). La responsabilité est donc positionnée comme étant quelque chose qui est née à l'intérieur de Bell. Par contre, chez Entel, le thème est présenté comme étant un sujet très récent et, dans ce sens, qui est en train de s'incorporer à l'entreprise (« Cette initiative s'inscrit dans le processus d'incorporation de la responsabilité ... »), c'est-à-dire, comme étant quelque chose qui vient de l'extérieur d'Entel. Cette idée est renforcée dans le quatrième paragraphe du message d'Entel, où l'on voit la responsabilité sociale positionnée comme un thème presque imposé du dehors, par les caractéristiques d'un nouveau contexte («Des grands changements (...) dans notre industrie (...) en nous obligeant d'anticiper la demande de nos client »).

Quand on voit, dans le message de Bell, que la responsabilité sociale est associée aux intérêts de l'entreprise et à ceux des Canadiens et des citoyens du monde (« Ce qui est important pour les Canadiens l'est tout autant pour Bell (...) Non seulement en tant que Canadiens, mais en tant que citoyens d'un monde ... »), on observe aussi que la responsabilité sociale chez Bell serait légitimée par les intérêts de tous les Canadiens, c'est-à-dire parce que Bell veut, en quelque

sorte, la même chose que les Canadiens, ce qui se traduit par la volonté de « croître économiquement. Et le faire sans mettre en péril notre environnement naturel ». D'un autre côté, on observe qu'Entel fait appel à d'autres éléments pour légitimer l'incorporation de la responsabilité sociale. Elle parle d'un contexte en évolution qui oblige l'entreprise « à anticiper la demande de nos clients et les nouvelles exigences ». Dans le premier cas, on voit donc la responsabilité présentée comme l'élément clé d'une entreprise citoyenne faisant partie d'une communauté alors que, dans le deuxième cas, cette même responsabilité est présentée comme un élément neuf d'une entreprise qui répond aux exigences d'un marché en évolution.

Par ailleurs, on peut noter que le positionnement de la responsabilité chez Bell se fait dans un sens plutôt passif qu'actif. On l'observe quand le Chef de la direction écrit, par exemple, « Et le faire sans mettre en péril notre environnement ». Ici la responsabilité sociale est présentée en termes « d'absence de nuisance » plutôt qu'en termes d'actions positives par rapport à l'environnement. Par contre, chez Entel, le positionnement est plus « agissant », lorsque la responsabilité est présentée comme étant l'anticipation de l'entreprise par rapport aux demandes de clients. On observe ici l'intention d'être plutôt proactif. On voit donc, le positionnement de la responsabilité chez Bell comme étant, si l'on peut dire, distante par rapport à l'environnement alors que la question de la responsabilité sociale se rapproche, chez Entel, des parties prenantes.

Le positionnement de la responsabilité sociale par rapport aux aspects financiers varie aussi d'une entreprise à l'autre. Chez Bell, on observe une claire séparation entre les deux aspects (social et financier), lorsqu'elle positionne le thème économique en première place (« Nous voulons croître économiquement. Et le faire sans mettre en péril l'environnement »). Ici, le péril environnemental est évoqué séparément, comme pour marquer qu'il est certes important, mais qu'il vient quand même *après* la croissance économique. À l'inverse, chez Entel, la responsabilité sociale est positionnée au même niveau d'importance que les aspects financiers de l'entreprise, aspects qui sont mentionnés dans l'ensemble des thèmes traités dans le rapport et non pas comme étant un sujet différent ou séparé de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Si jusqu'ici on a parlé du positionnement de la responsabilité sociale par rapport à un de ses aspects spécifiques (origine, légitimation, niveau d'action, aspects financiers), nous pensons que la différence la plus remarquable, c'est celle du positionnement de la responsabilité sociale elle-même dans l'entreprise. Dans l'entreprise canadienne, elle est positionnée comme étant un mode de vie pour atteindre l'objectif de valeur durable, c'est-à-dire, comme étant quelque chose qui est consolidée dans l'entreprise et qui va de soi. Par contre, chez Entel, la responsabilité sociale est positionnée comme un chemin à parcourir (« Ce 'petit grand' pas ») plutôt que comme étant un plan déjà développé. Elle est présentée aussi comme quelque chose qui précise des efforts, c'est-à-dire, comme étant

quelque chose qui ne va pas de soi, qui n'est pas évident, comme le serait un mode de vie.

Par rapport aux aspects qui apparaissent semblables dans ces deux entreprises de télécommunications, on trouve que, dans l'ensemble des acteurs-sujets de la responsabilité sociale de l'entreprise (environnement, communauté, employés, etc.), c'est l'environnement qui est le thème positionné comme le sujet le plus important pour les deux entreprises. Chez Bell, l'entreprise positionne sa responsabilité dès le début du message, même si elle le fait d'une façon plutôt passive, tout autour de l'environnement, quand le PDG présente les intérêts de Bell (« croître économiquement. Et le faire sans mettre en péril l'environnement naturel »). Chez Entel, l'environnement est positionné implicitement comme le sujet plus important lorsqu'il est présenté comme le premier thème à être développé dans le rapport de responsabilité sociale (« nous consacrons une partie de nos efforts à présenter et à expliquer (...) l'impact de nos produits et de nos opérations sur l'environnement »)

Comme dans le cas des banques, on ne voit pas d'aspects remarquables qui soient très semblables entre les deux entreprises, mais l'explication peut être plus claire que dans le cas antérieur. Ici on voit clairement un développement différent de la responsabilité sociale dans chaque entreprise. Dans le cas de Bell, elle est, en fait, présentée comme étant une mode de vie, alors que chez Entel, elle est présentée comme un chemin à parcourir. En somme, dans le cas de l'entreprise canadienne, le thème serait un sujet notoirement consolidé alors que

chez Entel la responsabilité sociale est positionnée comme un thème qui commence à se développer dans l'entreprise, ce qui pourrait expliquer pourquoi ce sujet est positionné si différemment par les deux entreprises. Le facteur « nationalité » pourrait aussi expliquer ces différences, mais on ne pourra le constater qu'après la comparaison des entreprises d'un même pays.

### 6.3. Forestière canadienne vs. Forestière chilienne

Comme dans les deux comparaisons précédentes, dans le cas des forestières, on voit plus de différences que d'aspects semblables.

On commence par observer que chez Kruger, la responsabilité sociale est positionnée comme une action libre, non obligatoire, optionnelle, surtout lorsque le PDG écrit « La Société souscrit aux objectifs mondiaux de développement durable (...) se traduit par le choix de pratiques forestières (...) ». Par contre, chez Arauco, ce thème est explicitement positionné comme un devoir imposé du dehors à l'entreprise (« Nous sommes ouverts à ces changements (...) qui nous sont imposés », « Nous avons assumé l'ensemble de ces tâches ... »).

On voit aussi que la relation entreprise – environnement est positionnée, chez Kruger, comme une relation active et positive, lorsque le PDG parle en termes de protéger l'environnement, c'est-à-dire, lorsqu'il positionne la responsabilité sociale en termes d'actions. Par ailleurs, le positionnement de l'entreprise par rapport à la responsabilité sociale chez Arauco est plutôt passif et tourne autour de l'idée d'intention plutôt que d'action (« Nous sommes (...) conscients des nouvelles

responsabilités », « Nous sommes ouverts à ces changements », phrases par lesquelles le PDG semble ne pas vouloir s'engager à une action précise).

Par ailleurs, la responsabilité sociale chez Kruger s'exprime toujours par rapport à l'activité forestière de l'entreprise, elle tourne autour de l'entreprise elle-même et de son environnement le plus proche : C'est l'entreprise qui, par ses pratiques forestières responsables, protège l'environnement. Les employés collaborent au développement durable de l'entreprise et les communautés d'autochtones sont invitées à y contribuer. Par contre, lorsqu'Arauco aborde la question d'une Fondation éducationnelle, on la voit positionner implicitement la responsabilité sociale comme n'étant pas strictement liée aux processus de production, aux produits ou aux activités de l'entreprise en tant que forestière. Dans ce même sens, on observe que Kruger positionne les communautés comme soutenant la performance environnementale de l'entreprise (« Ces derniers sont invités à participer activement aux tables de concertation... »). Mais, dans le cas d'Arauco, la responsabilité sociale est positionnée comme étant un travail à double sens, où les communautés et l'entreprise s'échangent des choses ou des services (« Cette tâche que nous développons (...) est une contribution à la société chilienne », « les résultats (...) ont été possibles grâce à la contribution des communautés »).

Du côté de Kruger, on observe un positionnement implicite de l'entreprise comme étant positivement attachée au sujet de la responsabilité sociale, surtout quand le PDG écrit que « La société Kruger est heureuse de vous présenter ce

bilan ». En utilisant le mot « heureuse », il donne une importance plus grande et positive aux actions qui seront présentées. Par contre, chez Arauco, on remarque que son PDG ne mentionne jamais les termes de « responsabilité sociale » ou quelque autre terme qui fasse référence directement au sujet. Il ne se réfère pas non plus au rapport dans son message. On observe ainsi, un détachement par rapport à la responsabilité sociale que le message est censé présenter et, donc, par extension, un détachement par rapport à la responsabilité sociale elle-même. On voit donc la forestière Kruger qui véhicule implicitement un sentiment de fierté par rapport aux actions exposées dans le bilan alors qu'Arauco affaiblit, d'une certaine façon, le thème de la responsabilité sociale, en offrant au lecteur une sorte d'effet d'effacement de son propre sujet.

Bien que les différences entre les deux entreprises soient assez évidentes, on trouve quelques éléments semblables entre les deux forestières. Les deux positionnent ainsi la responsabilité sociale comme étant omniprésente dans les différentes étapes de la production, mais elles établissent en quelque sorte une séparation entre les aspects productifs et financiers eux-mêmes et la responsabilité sociale. On l'observe quand Kruger positionne sa mission comme étant, a priori, différente de ce qui concerne le développement durable (« sa détermination à poursuivre sa mission dans le plus grand respect du développement durable »), alors qu'Arauco positionne les bons résultats de l'entreprise autour de l'idée d'une croissance purement financière, sans faire référence, par exemple, à la gestion de l'environnement ou à une production plus responsable.

Dans le cas des forestières en général, le sujet de la responsabilité sociale a tendance à être plus sensible dans la mesure où elles doivent exploiter d'une manière plus directe l'environnement pour développer leurs activités productives. C'est pourquoi les forestières rendent plus visibles leurs actions de responsabilité sociale. Ainsi, on pourrait a priori penser que les discours et donc les positionnements par rapport à la responsabilité sociale auraient tendance à être, grosso modo, semblables, ou du moins, on pourrait s'attendre à ce qu'il y ait une certaine cohérence dans les discours des différentes forestières, vu qu'elles sont, partout dans le monde, encouragées voire contraintes à développer une production responsable.

Malgré de telles attentes, et tel qu'observé dans le cas des banques et des entreprises de télécommunications, le positionnement de la responsabilité sociale dans les forestières canadiennes et chiliennes montre encore plus de différences que de similitudes. Nous pensons qu'ici le facteur « nationalité » ne devrait pas être un facteur déterminant, car les deux entreprises positionnent leur responsabilité sociale par rapport aux normes internationales ou mondiales. Ce sont, peut-être, les contingences déterminées par le contexte plus proche qui font, en fait, la différence, autrement dit, le cheminement que chacune a dû parcourir et les problèmes qu'elles ont dû affronter. Tout cela pourrait donc influencer le positionnement de la responsabilité sociale dans ces entreprises.

#### 6.4. Forestières vs. Télécommunications vs. Banques

Tel que vu dans les comparaisons que nous avons déjà réalisées, nous n'avons pas trouvé d'éléments semblables par rapport à la responsabilité sociale des entreprises analysées qui nous permettent d'établir un positionnement commun du sujet dans chaque secteur productif. Pourtant, il est encore plus difficile de faire une comparaison entre les trois secteurs productifs présentés car nous n'avons pas pu établir un modèle de responsabilité sociale qui puisse clairement définir les entreprises par secteur productif.

Du côté des forestières, par exemple, nous avons ainsi constaté qu'il y avait un seul élément similaire dans les deux entreprises : la responsabilité sociale est positionnée comme étant présente dans toutes les étapes productives de l'entreprise, mais les entreprises établissent en quelque sorte une séparation entre les aspects productifs et financiers eux-mêmes et la responsabilité sociale.

Par ailleurs, les entreprises de télécommunications ne présentent qu'un élément en commun : l'environnement est positionné comme étant le sujet le plus important par rapport à la responsabilité sociale de l'entreprise. Et finalement, chez les banques, nous avons vu que les actions de communication de responsabilité sociale sont elles-mêmes des actions positionnées comme étant des actions responsables. De plus, le travail de responsabilité sociale est présenté dans les deux banques comme étant un travail d'amélioration continue.

On observe donc que ces caractéristiques n'ont que peu de rapport entre elles. Elles ne sont ni franchement similaires ni franchement contraires l'une à l'autre et marquent simplement des orientations différentes dont il est difficile de

tirer quelque conclusion que ce soit. Ce phénomène pourrait s'expliquer par le facteur culturel ou la nationalité de l'entreprise. Peut-être que si nous avons comparé deux entreprises d'un même secteur ET du même pays, nous aurions pu trouver un modèle commun du positionnement de la responsabilité sociale, ce qui aurait permis de faire une comparaison plus claire à ce sujet.

Mais, pour savoir à quel niveau le facteur « nationalité » de l'entreprise détermine son positionnement par rapport à la question de la responsabilité sociale, il faudra comparer les entreprises d'un même pays. Même si le nombre d'entreprises choisies est très réduit, cette étude nous permettrait d'avoir une première idée par rapport à cette question.

#### 6.5. Entreprises canadiennes : RBC, Bell Canada et Kruger

On peut tout d'abord noter que le positionnement de la responsabilité sociale dans les entreprises canadiennes suit la même logique que le cas des entreprises d'un même secteur : on ne trouve pas beaucoup d'éléments en commun qui pourraient désigner un positionnement semblable entre les trois entreprises analysées.

Par exemple, par rapport à l'origine de la question de la responsabilité sociale dans l'entreprise, on observe que chez Kruger et Bell le processus est positionné comme étant une initiative volontaire de l'entreprise elle-même (chez Kruger, on constate ce positionnement quand le PDG écrit « La Société souscrit aux objectifs mondiaux »), où souscrire présuppose l'idée d'un choix libre et

éclairé. Chez Bell, on voit un tel positionnement implicite dans la phrase «en adhérant aux normes éthiques », où « en adhérant » positionne Bell comme se soumettant volontairement auxdites normes. À l'inverse, on notera que chez RBC, le sujet est présenté comme étant une réponse presque obligée de la part de la banque aux exigences des parties intéressées et du contexte. On observe, par exemple, cet effet dans la phrase « nous vivons aussi une époque où un usage plus sage (...) s'impose ». Ici c'est le contexte qui oblige, en quelque sorte, la banque à être responsable.

Par rapport aux individus qui participent de la responsabilité sociale de l'entreprise, on observe que chez Bell, ces personnes ne sont pas nécessairement des parties prenantes affectées directement par l'activité productive de l'entreprise, car dans l'idée de communauté mis de l'avant par cette entreprise, ceux qui sont les bénéficiaires sont les enfants et les jeunes, soit des franges de la population qui ne sont pas, a priori, directement affectés par l'activité de Bell, mais qui sont donc positionnées comme bénéficiaires. À l'inverse, chez Kruger et RBC, les individus concernés par la question de la responsabilité d'entreprise sont des sujets affectés ou reliés directement à l'activité de l'entreprise (les communautés d'autochtones et l'environnement, chez Kruger, et les parties prenantes qui ont des attentes par rapport à l'entreprise, dans le cas de RBC).

Bien que RBC ne se prononce pas par rapport à ce sujet, on observe une claire différence entre Bell et Kruger par rapport au positionnement de la responsabilité sociale vis-à-vis de l'environnement. Chez Bell, on observe un

positionnement, si l'on peut dire, passif et distant, lorsque son PDG parle en termes de non mise en péril de l'environnement. A l'inverse, chez Kruger, la responsabilité sociale est positionnée comme étant plutôt active et positive, car le PDG parle en termes de protection de l'environnement, positionnement qui renvoie à une relation plus proche entre l'environnement et l'entreprise.

Par rapport au but final de la responsabilité sociale de l'entreprise, les analyses nous permettent de voir que chez RBC et Bell, il y a une idée de permanence de l'entreprise dans le temps, mais positionnée un peu différemment dans chaque entreprise. Ainsi, Bell présente son objectif associé à la création d'une valeur durable. Ici le terme « durable », qui vient qualifier celui de « valeur », est classiquement associé au thème de l'environnement et à la soutenabilité de l'entreprise dans le temps. En parlant de « valeur durable », le message joue donc sur une connotation environnementale, mais qui reste implicite. Tandis que chez RBC, l'idée de durabilité est présentée d'une façon plus explicite. On la retrouve ainsi dans la phrase « voilà ce qu'est notre quête de la durabilité » qui semble associer l'idée de la responsabilité sociale à celle de développement durable. Mais en fait, on voit que l'idée de durabilité n'est a priori pas liée nécessairement au sujet de l'environnement, mais à l'idée de permanence dans le temps. Ici la responsabilité sociale est implicitement positionnée en termes de permanence de la banque dans le temps, tout en gardant, en quelque sorte, une certaine ambiguïté dans le positionnement par rapport au sujet de l'environnement. Chez Kruger, par contre, on n'observe aucune référence à ce sujet.

Dans ces mêmes entreprises, Bell et RBC, on observe également une intention de légitimer les actions de responsabilité sociale face aux parties prenantes, en prenant comme références des éléments externes à l'entreprise. D'un côté, Bell justifie ses actions de responsabilité en associant sa vision avec celle de tous les Canadiens et de tous les citoyens du monde. D'un autre côté, RBC se justifie en présentant la responsabilité sociale comme un sujet incorporé par le monde entrepreneurial en général, un sujet qui préoccupe aussi d'autres entreprises et qui n'est donc pas retenu par RBC par simple « caprice ». Ainsi, ces entreprises présentent implicitement la responsabilité sociale comme un sujet qu'il faut, en quelque sorte, légitimer face aux actionnaires. Par ailleurs, chez Kruger, on n'observe pas de volonté de se justifier par rapport à ses actions de responsabilité sociale.

Même si les trois entreprises se différencient sous plusieurs aspects, on y observe toutefois un élément qui est notamment semblable : les trois entreprises canadiennes associent l'intérêt financier à leurs actions de responsabilité, même si elles établissent quand même une séparation entre les deux sujets. Par exemple, chez Bell, on observe cette tendance dans la phrase « nous voulons croître économiquement. Et le faire sans mettre en péril notre environnement naturel ». Ici, le péril environnemental est évoqué séparément, comme pour marquer qu'il est certes important, mais qu'il vient quand même après la croissance économique. Cet intérêt financier est toujours implicitement présent dans toutes les actions posées par Bell, les rares fois où cet intérêt pourrait ne pas être assouvi relevant

alors des employés qui consacrent personnellement temps et argent à du bénévolat. Dans le message de Kruger, on observe le même phénomène, par exemple, à la fin du message, quand le PDG écrit « [ils] constateront sa détermination à poursuivre sa mission dans le plus grand respect du développement durable ». Ici on voit que les deux éléments sont bien reliés, mais l'un n'est pas inclus dans l'autre. Quant à RBC, on observe ce positionnement dans l'usage d'un type de langage classique du business et du management (« fonds communs de placement socialement responsables », « produits écologiques pour les consommateurs »), où le PDG associe implicitement le sujet de la responsabilité sociale à celui des affaires de la banque. Par ailleurs, dans le même paragraphe, il écrit « parallèlement, nous avons continué de dégager des rendements solides pour nos actionnaires ». Ainsi il présente implicitement une sorte de distance entre ce qui est relié aux actions de responsabilité sociale et ce qui fait référence à l'activité financière de la banque et à ses bons résultats.

On pourrait donc établir que ce dernier aspect semble être une caractéristique des entreprises canadiennes par rapport à la responsabilité sociale, mais on ne pourra le constater qu'après avoir fait une comparaison avec les entreprises chiliennes, car cette similitude pourrait y être aussi observée.

Jusqu'ici, on observe donc qu'il existe plus de différences que de similitudes dans le positionnement de ces entreprises par rapport à la question de leur responsabilité sociale, ce qui nous renvoie à l'idée d'une certaine contingence par rapport à ce sujet. Dans le cas des entreprises canadiennes, on a pu constater

des différences qui ne sont pas attribuables aux différents secteurs productifs, car parfois deux entreprises de secteurs différents se ressemblent selon un aspect mais se distinguent selon un autre. On ne trouve donc pas un modèle de responsabilité sociale qui pourrait clairement définir les entreprises canadiennes.

#### 6.6. Entreprises chiliennes : Bci, Entel et Arauco

Par rapport au positionnement de la responsabilité sociale des entreprises chiliennes, on observe des différences parfois plus grandes que dans le cas des entreprises canadiennes. D'abord, on voit Bci qui présente, tout au long de son discours, sa responsabilité sociale en rapport avec ses valeurs, sa mission et, surtout, la mise en pratique de ses valeurs. Par exemple, dans la phrase « Bci cherche à agir en préservant les façons de faire (...) mais aussi à intégrer à la pratique les principes d'intégrité et de rigueur contenus dans notre Cadre de valeurs », on peut voir un positionnement du cadre de valeurs qui va au-delà d'une simple déclaration de principes dans la mesure où ces valeurs sont censées se matérialiser dans la pratique, ce qui va à l'encontre de la superficialité qu'on associe en général aux cadres de valeurs.

D'un autre côté, on observe qu'Arauco, l'entreprise forestière, se présente implicitement comme une entreprise plus consciente qu'agissante par rapport à la question de sa responsabilité sociale (« nous sommes [...] conscients des nouvelles responsabilités », « nous savons que cela demande des changements », « nous sommes ouverts à ces changements »), comme si le PDG ne voulait/pouvait pas

s'engager à une action concrète par rapport à la responsabilité sociale de son entreprise.

Au milieu des deux tendances, on retrouve Entel qui ne fait pas beaucoup de références à la responsabilité sociale en elle-même, mais à ce premier rapport de responsabilité sociale, qui est lui-même présenté comme un pas en avant dans le processus d'incorporation de la responsabilité sociale dans l'entreprise (« ce petit 'grand pas' consiste à commencer à ouvrir les portes à des sujets nouveaux »). On observe aussi un positionnement implicite de la responsabilité comme étant plutôt proactive que passive (« en nous obligeant à anticiper la demande »).

Par rapport à l'origine de la question de la responsabilité sociale dans l'entreprise, on observe que chez Bci, les actions de responsabilité sociale sont positionnées comme étant entreprises au nom de la mission de la banque et de ses cadres de valeurs. Ainsi, elles sont implicitement présentées comme faisant partie de l'essence même de l'entreprise, comme si elles étaient inhérentes à la banque. Par contre, Arauco et Entel présentent la question comme un devoir exigé du dehors de l'entreprise, par un nouveau contexte dans lequel elles se développent (Entel : « des grands changements ont eu lieu [...] dans notre industrie et dans notre entreprise [...] en nous obligeant d'anticiper la demande de nos clients »). Arauco : « l'industrie forestière se développe dans un milieu de plus en plus complexe [...] Nous sommes ouverts à ces changements et à l'idée de répondre aux défis qui nous sont imposés »). On voit donc chez Bci une origine à caractère

volontariste tandis que chez Arauco et Entel, l'incorporation de la question semble pensée comme une contrainte.

Par rapport au positionnement de la responsabilité sociale face à la communauté, on observe un positionnement très proche dans le cas de Bci, qui se présente comme étant un membre de la communauté et sa responsabilité comme étant la façon de se lier à la communauté et les différentes parties prenantes. Ici la communauté est un acteur qui est censé bénéficier des actions de responsabilité de la banque (« [la banque] essaye d'avoir des impacts positifs sur la communauté dont elle fait partie »). Par ailleurs, Arauco présente implicitement les actions de responsabilité sociale comme ayant un double sens, dans la mesure où l'entreprise et la communauté en sont tous les deux à l'origine (« les résultats [...] ont été possibles grâce à la contribution des communautés [...], de leurs organisations sociales et des autorités », « Arauco contribue à l'amélioration de l'éducation. Cette tâche est une contribution à la société [...] où nous évoluons »). De son côté, Entel ne se réfère pas à ce sujet. On observe donc encore la différence de positionnement entre Bci et Arauco, tel que présentée du début de cette analyse.

Sur la relation entre les activités productives et les actions de responsabilité sociale, on peut aussi dire que chez Bci et Entel, les actions de responsabilité sont positionnées comme étant incarnées dans le travail productif lui-même, comme faisant parties des actions courantes des entreprises. Dans le cas d'Entel par exemple, on observe ce positionnement quand son PDG écrit que « la restructuration faite et la reconception de notre stratégie commerciale ont été

les conséquences logiques de ces tendances ». Il ne s'agit donc pas d'un travail en « parallèle » ou différent des actions commerciales de l'entreprise. La même chose est observée chez Bci, quand le PDG écrit « ... actions qui, en ayant comme fin ultime l'accomplissement de notre Mission ... », où il présente implicitement les actions de responsabilité comme faisant partie de l'activité productive dictée par la mission de l'entreprise.

Ainsi, ces entreprises présentent implicitement la responsabilité sociale comme ayant, d'une certaine façon, un lien direct avec les résultats financiers de l'entreprise, car elles feraient partie intégrante de la stratégie commerciale (Entel) ou de la mission de l'entreprise (Bci). Cette idée est renforcée, dans le cas de Bci, lorsque le PDG écrit « ces principes et valeurs [...] expliquent les réussites de notre institution ». Par contre, on observe chez Arauco, que les actions de responsabilité empruntent parfois une direction différente de celle de l'activité forestière, car dans son discours, le PDG de l'entreprise souligne le fait qu'Arauco contribue à l'éducation de la société chilienne, ce qui n'a pas a priori de rapport direct avec l'activité productive d'Arauco. Dans ce cas, on voit aussi comment le PDG positionne indirectement la responsabilité sociale comme étant un thème qui n'est pas lié à la réussite de l'entreprise, par exemple, dans le huitième paragraphe de son discours où il attribue les bons résultats à une croissance purement financière.

Par rapport au développement de la responsabilité sociale dans l'entreprise, on observe, dans les trois entreprises, que le sujet est présenté comme étant un processus continu, qui n'est pas terminé. Ainsi, le PDG de Bci écrit

que « la réputation corporative de Bci est le fruit de conduites consistantes au fil du temps ». De son côté, Entel parle de « ce petit 'grand pas' » alors que le PDG d'Arauco précise que « ce processus est loin d'être fini ». Cette idée est plus développée chez Bci, qui fait beaucoup référence à ce sujet, mais est moins présente chez Arauco. Cependant, on remarque une certaine insistance sur cette idée de continuité dans les trois entreprises, comme si elles voulaient assurer aux lecteurs que le sujet de la responsabilité sociale est plus qu'un terme à la mode.

Comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature, une des parties prenantes qui sont fréquemment mentionnées par les chercheurs en lien avec la question de la responsabilité sociale des entreprises, ce sont les employés. C'est pourquoi il est important d'observer comment ceux-ci sont positionnés dans le discours de responsabilité sociale. Dans le cas des entreprises chiliennes, les trois soulignent, à différents degrés, le rôle des employés dans le travail de responsabilité sociale, en allant ainsi plus loin qu'une simple mention dans un discours. Les PDG remercient et reconnaissent la contribution des employés dans le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans le cas de Bci, le PDG y fait beaucoup référence, parlant même en termes de collaborateurs plutôt que d'employés, par exemple, dans la phrase « toutes sont des initiatives implémentées avec l'importante participation de nos collaborateurs », où ces derniers sont positionnés comme des acteurs qui participent des initiatives de la banque et non pas comme de simples moyens permettant d'accomplir un objectif.

Ainsi les actions de responsabilité sociale ne sont pas seulement attribuées à l'entreprise, mais bien aussi à ses employés, lesquels incarnent, en quelque sorte, le travail de la banque. Chez Entel, on observe la reconnaissance explicite de la contribution des employés lorsque le PDG écrit « je veux remercier toutes les personnes qui ont collaboré ... », phrase par laquelle il reconnaît la contribution des personnes, au-delà des performances de l'entreprise en tant que tout. Dans le cas d'Arauco, on observe aussi cette reconnaissance, quand son PDG écrit « c'est le fruit d'un projet (...) auquel des travailleurs, des professionnels et des exécutifs ont consacré leurs énergies ». On observe que dans les trois entreprises chiliennes, les employés sont bien positionnés comme contribuant au développement de la responsabilité sociale de l'entreprise plutôt que comme des personnes qui bénéficieraient de cette responsabilité.

En résumé, on observe le même phénomène déjà noté dans les comparaisons précédentes : on retrouve plus de différences que d'éléments semblables dans le positionnement de la responsabilité sociale des entreprises chiliennes. Dans ce cas, la comparaison a été plus difficile à faire car nous nous sommes retrouvée avec trois discours évidemment différents. D'un côté, Bci qui fait toujours un lien entre sa mission, ses valeurs et sa responsabilité sociale, en parlant de l'importance de la mise en pratique de ces idées. D'un autre côté, Arauco qui se détache, en quelque sorte, de sa responsabilité d'entreprise, et finalement le discours d'Entel qui parle en termes d'importance et de

caractéristiques du rapport de responsabilité sociale plutôt que de ses actions concrètes.

Tout cela nous renvoie encore à l'idée d'une certaine contingence par rapport à ce sujet. De la même manière que dans le cas des entreprises canadiennes, on a pu constater des différences qui ne sont pas attribuables aux différents secteurs productifs, car parfois deux entreprises de secteurs différents se ressemblent selon un aspect, mais se distinguent selon un autre. On ne retrouve donc pas un modèle de responsabilité sociale qui pourrait clairement définir les entreprises chiliennes que nous avons sélectionnées.

#### 6.7. Entreprises canadiennes vs entreprises chiliennes

Pour comparer les entreprises canadiennes et chiliennes et ainsi trouver leurs différences et similitudes par rapport au positionnement de leur responsabilité sociale, nous devrions pouvoir disposer d'une définition commune du sujet pour les entreprises de chaque pays. Mais, tel que nous l'avons observé tout au long de cette discussion, nous n'avons pu pas établir un modèle qui puisse décrire, d'une manière homogène, la responsabilité sociale des entreprises canadiennes et des entreprises chiliennes. Ainsi, il nous reste à voir si la seule caractéristique commune trouvée dans le cas des entreprises canadiennes se retrouve, oui ou non, chez les entreprises chiliennes, et vice-versa. Nous pourrions ainsi constater si cet élément est un élément commun de la responsabilité sociale

de toutes les entreprises ou s'il se réduit à une caractéristique particulière selon le pays.

Dans le cas des entreprises canadiennes, nous avons pu observer que les trois organisations étudiées associent l'intérêt financier à leurs actions de responsabilité, même si elles établissent quand même une séparation entre les deux sujets. Ce rapport entre les aspects financiers de l'entreprise et ses actions de responsabilité sociale se retrouve dans le cas des entreprises chiliennes, mais de façon différente. Chez Bci et Entel, la responsabilité sociale de l'entreprise est implicitement présentée comme ayant, d'une certaine façon, un lien direct avec les résultats financiers de l'entreprise, sans pour autant que soit établie une réelle séparation, la responsabilité sociale étant présentée comme faisant partie intégrante de la stratégie commerciale (Entel) ou de la mission de l'entreprise (Bci). Par contre, nous observons, chez Arauco, que la responsabilité sociale est positionnée comme un thème qui n'est pas lié à la réussite de l'entreprise, lorsque, par exemple, son PDG attribue les bons résultats à une croissance purement financière.

Ainsi, cette idée d'associer l'intérêt financier aux actions de responsabilité sociale et, en même temps, de marquer, en quelque sorte, une séparation entre les deux éléments, semble particulière aux entreprises canadiennes, car deux des entreprises chiliennes positionnent la responsabilité sociale comme ayant un lien direct avec son activité entrepreneuriale, marquant ainsi l'absence de séparation. On pourrait donc dire que les entreprises chiliennes ont tendance à établir que

« toutes les actions reliées à la nature entrepreneuriale de l'organisation sont des actions responsables, mais que toutes les actions de responsabilité ne sont pas nécessairement reliées aux actions entrepreneuriales ». Par contre, les entreprises canadiennes établissent clairement que « toutes les actions de responsabilité sont reliées à la nature entrepreneuriale de l'organisation, mais que toutes les actions entrepreneuriales ne sont pas nécessairement responsables ».

D'ailleurs, dans le cas des entreprises chiliennes, les trois soulignent, à différents degrés, le rôle des employés dans le travail de responsabilité sociale, en allant ainsi au delà d'une simple mention dans un discours. Les PDG remercient et reconnaissent la contribution primordiale des employés dans le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ainsi les actions de responsabilité sociale ne sont pas seulement attribuées à l'entreprise, mais bien aussi à ses employés, lesquels incarnent, en quelque sorte, le travail de l'entreprise. On observe que dans les trois entreprises chiliennes, les employés sont bien positionnés comme contribuant au développement de la responsabilité sociale de l'entreprise plutôt que comme des personnes qui bénéficieraient de cette responsabilité.

De son côté, les entreprises canadiennes ne mettent pas beaucoup l'accent sur la contribution des employés dans les actions de responsabilité sociale. En fait, les employés ne semblent pas constituer un thème pertinent dans les messages des PDGs. Ainsi, contrairement aux entreprises chiliennes, les entreprises canadiennes ne remercient pas leurs employés pour leur contribution et ainsi ne

reconnaissent pas leur rôle direct ou indirect dans le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise.

À l'inverse, dans le cas des entreprises chiliennes, les employés sont positionnés comme étant des acteurs responsables, qui ont un rôle clé par rapport à ce sujet. Du côté des entreprises canadiennes, ce sont plutôt les entreprises elles-mêmes qui, dans le discours de leur PDG, sont positionnées comme assumant le rôle principal par rapport à la question de leur responsabilité sociale.

On pourrait donc dire que la responsabilité sociale des entreprises canadiennes n'est ni opposée, ni similaire à celle des entreprises chiliennes, elle est tout simplement différente. Il est toujours difficile de comparer car nous ne disposons pas d'un « modèle » de responsabilité sociale pour chaque pays. Mais, malgré cela, on remarque ce caractère «contingent » du positionnement de la responsabilité sociale, car on ne retrouve pas d'éléments spécifiques communs pour toutes les entreprises chiliennes et canadiennes.

## Conclusions

Par l'entremise de cette étude, nous avons analysé et comparé comment la responsabilité sociale des entreprises est positionnée dans les messages des PDG que l'on retrouve dans les rapports de responsabilité sociale de six entreprises, trois organisations canadiennes et trois organisations chiliennes, relevant de trois secteurs productifs différents (Banque, télécommunications et forestier). Nous avons ainsi voulu comprendre et comparer la manière dont ces entreprises construisent leur responsabilité sociale à partir de leur discours, c'est à dire la manière dont elles s'auto-positionnent par rapport à cette question. Ceci nous a permis d'aborder ce phénomène au-delà des écrits théoriques et normatifs sur la question, en ayant comme visée ultime la question de savoir si la responsabilité sociale est construite sur des références globales plus larges, ou sur les contingences qui émergent du contexte local ou global dans lequel elles évoluent. Pour répondre à cette problématique, nous avons analysé les textes à partir d'une approche ethnométhodologique qui nous a permis de dégager les méthodes par lesquelles les entreprises construisent leur positionnement relatif à leur responsabilité sociale.

Afin de comparer le positionnement de la responsabilité sociale des entreprises de différents pays et secteurs productifs, nous avons d'abord analysé chaque message, paragraphe par paragraphe, ce qui nous a permis de faire une description détaillée de la façon d'aborder le sujet pour chaque entreprise et ainsi de découvrir les valeurs, références, principes et acteurs retenus par l'entreprise

dans sa construction de la responsabilité sociale. Ainsi, au-delà d'une simple déclaration des principes, nous avons pu analyser la façon dont ces principes ou idées sont positionnés.

Nous remarquerons ici qu'afin de mobiliser les outils d'analyse selon les prémisses de l'ethnométhodologie, nous avons abordé les données en tenant compte de l'existence de différentes constructions possibles d'une même réalité et du fait qu'en interprétant celle-ci, ses acteurs la créent en même temps. Ce constat rejoint les principes d'« accountability », d'indexicalité et de réflexivité car en analysant les messages des PDG, il a fallu reconstruire ce que ces acteurs et ces textes ont voulu ou veulent dire et ce, afin que nous puissions mieux comprendre notre objet d'étude, soit la construction de la responsabilité sociale de l'entreprise. Selon Garfinkel (1967), nous avons tous la capacité de comprendre et faire sens des situations dans lesquelles nous nous trouvons et de définir ainsi notre positionnement. Nous sommes donc partis de cette prémisse pour analyser la manière dont des PDG opéraient ce travail de positionnement pour leur entreprise.

La première étape d'analyse nous a donc permis de démontrer qu'il n'y a pas une seule façon d'aborder le sujet de la responsabilité sociale. Nous n'avons ainsi pas trouvé deux entreprises qui construisent et définissent la responsabilité sociale de la même manière. Parfois, nous avons pu observer des éléments qui se ressemblaient, mais la conjugaison et le positionnement de ces éléments étaient toujours différents.

Ainsi, la question du rapport entre la responsabilité sociale et l'activité productive de l'entreprise est toujours présente dans les messages, mais le positionnement de ce rapport est différent. Par exemple, même si le PDG de l'entreprise Arauco déclarait que la question de la responsabilité sociale était présente partout dans les processus productifs, il positionnait son succès financier sans faire la moindre référence à la responsabilité sociale. D'un autre côté, chez BCI, la responsabilité sociale est positionnée comme étant toujours présente dans toute activité productive et comme responsable du succès de l'entreprise.

Le positionnement de la responsabilité sociale par rapport à son origine varie aussi d'une entreprise à l'autre. Parfois, elle est présentée comme étant une contrainte imposée par la réalité externe de l'entreprise, parfois elle est positionnée comme étant une conséquence de l'évolution de cette même réalité ou parfois comme étant une valeur qui a été toujours présente dans la mission de l'entreprise.

La communauté, les employés, les actionnaires et les clients sont également des acteurs qui sont présents dans tous les messages, mais ils sont aussi positionnés différemment. La communauté, par exemple, est présentée parfois comme étant bénéficiaire des actions de responsabilité sociale d'une entreprise, ou parfois comme un acteur qui participe de ces actions. Ainsi, les analyses nous ont permis de constater que, même si les acteurs, les valeurs et la réalité mondiale sont souvent les mêmes par rapport à la question de la

responsabilité sociale, il appert que chaque entreprise les positionnent différemment dans leur discours, construisant ainsi une réalité assez unique.

Mais nous voulions également savoir si ce positionnement présentait des similitudes entre les entreprises d'un même pays ou d'un même secteur productif. Lors de la comparaison entre deux entreprises, notre objectif était de retrouver les aspects similaires afin d'arriver à construire une sorte de « modèle de responsabilité sociale » par secteur ou par pays. Cependant, nous avons vu que, même si les messages abordaient le même sujet, la question de la responsabilité sociale était toujours positionnée de manière différente suivant les entreprises. Ainsi, faire une comparaison entre les différents secteurs productifs et entre les entreprises canadiennes et chiliennes s'est avéré difficile, car les six messages analysés présentaient six manières différentes de construire la responsabilité sociale, autrement dit, six manières, à quelques exceptions près, non regroupables. Il faut noter cependant que les résultats des analyses ont mis en évidence, certes, des réalités tout simplement différentes l'une de l'autre, mais pas nécessairement opposées.

Ce résultat est intéressant dans la mesure où certaines études tendent à regrouper les entreprises par pays pour établir des différences selon la nationalité de l'organisation (Maignan et Ralston, 2002 et Maignan et Ferrell, 2003). Contrastant avec ces thèses, nos analyses tendent à montrer que la responsabilité sociale est souvent positionnée selon un contexte plus petit que celui du pays. Elle se positionne donc selon le contexte de l'entreprise elle-même.

Il est également intéressant de constater cette différence entre les entreprises analysées, car elle nous montre en quelque sorte une matérialisation de la difficulté de définir ce sujet. Autrement dit, on peut penser que s'il existe plusieurs façons de définir la responsabilité sociale, c'est parce que chaque entreprise la positionne et la définit selon le contexte qu'elle *met en scène* dans son compte rendu.

Les analyses et les comparaisons réalisées nous ont aussi permis de mieux comprendre les processus de construction de réalité. Compte tenu de l'aspect très détaillé de l'analyse de chaque message, nous avons dû nous limiter à six cas précis, ce qui limite certainement la portée de nos résultats. Cependant, comme ces analyses nous amènent à constater une grande diversité de positionnement, notre étude a au moins le mérite de nuancer les recherches précédentes qui tendent à révéler certaines homogénéités par nationalité ou par secteur. Cette recherche nous aura aussi permis de mieux comprendre et utiliser, dans la pratique analytique, les divers concepts a priori abstraits de l'ethnométhodologie.

Comme nous l'avons vu, le phénomène que nous avons étudié a déjà été analysé dans différents travaux, par d'autres chercheurs. Cependant, ces études tendent à poser la question de la responsabilité sociale des entreprises selon le pays d'origine (Maignan et Ralston, 2002 et Maignan et Ferrell, 2003) ou selon l'activité productive (Pollach, 2002). De plus, aucune de ces études n'a abordé cette problématique à partir d'un niveau de détail comparable à l'approche ethnométhodologique que nous avons développée pour nos analyses. Ainsi, notre

contribution à cette littérature est, selon nous, d'avoir défini non pas une nouvelle problématique, mais une autre manière de l'aborder. C'est pourquoi, notre recherche a essentiellement démontré la possibilité de pouvoir étudier les mécanismes de construction de la réalité sociale de l'entreprise par l'entremise de méthodes inspirées de l'analyse ethnométhodologique. Et également, de cette manière, de mieux comprendre comment, concrètement, une réalité se construit au travers de discours officiels d'entreprise.

On pourrait cependant nous reprocher de ne pas avoir assez tenu compte de l'environnement dans lequel agissent les acteurs des entreprises analysées, ce qui nous aurait alors permis de faire une analyse plus profonde des éléments concrets qui auraient pu influencer la construction de la responsabilité sociale dans chaque cas. Nous avons cependant dû opter pour cette approche afin de limiter l'étendue de notre étude car nous ne pouvions ici nous permettre de répertorier tous les enjeux « objectifs » du contexte. Partant d'une perspective ethnométhodologique, nous n'avons donc retenu que les aspects du contexte qui faisaient l'objet d'une invocation ou d'une problématisation par l'entreprise, ce qui nous a permis d'orienter notre recherche sur une analyse stricte de ce qui était écrit.

Par rapport à la difficulté de faire des comparaisons entre les entreprises analysées, il se pourrait qu'une comparaison de deux entreprises d'un même secteur et d'un même pays nous eusse permis de dégager un modèle commun de positionnement de la responsabilité sociale, ce qui aurait permis de faire une

comparaison plus claire à ce sujet. N'ayant pas opté pour cette approche, nous espérons que d'autres études futures permettront peut-être de dégager des patterns de positionnement que notre approche n'aura pu dévoiler.

Cette recherche nous a tout de même permis de mieux comprendre le processus spécifique de construction de la responsabilité sociale d'entreprise, surtout dans le cas des entreprises chiliennes, où le thème est très récent.

## Références

- Adams, D., Maine, E. (1998). *Business ethics for the 21<sup>st</sup> century*. Californie: Mayfield Publishing Company.
- Agüero, F. (2002). *La responsabilidad social empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú*. Récupéré le 1 juillet 2007, de <http://www.redpuentes.org/centro-de-documentos/DocsG/la-responsabilidad-social-empresarial-en-america-latina.doc/view>
- Allouche, J., Huault, I. et Schmidt, G. (2003). Responsabilité sociale des entreprises : La Mesure Détournée ? *Congrès 2004 Association francophone de gestion de ressources humaines*. Récupéré le 24 mai 2007, de [http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome4/Allouche\\_Huault\\_Schmidt.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome4/Allouche_Huault_Schmidt.pdf)
- Arauco (2007). Memoria e Informe de Responsabilidad Social y Ambiental [Version électronique]. Récupéré le 24 août 2007, de [http://www.arauco.cl/pdf/Memoria\\_2006.pdf](http://www.arauco.cl/pdf/Memoria_2006.pdf)
- Attarça, M. et Jacquot, T. (2005) La Représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. *XIV Conférence Internationale de Management Stratégique*. Récupéré le 29 mai 2007, de <http://www.strategie-aims.com/dd04/comdd/ATTARCA%20Mourad%20-%20JACQUOT%20Thierry%20-%20La%20représentation%20de%20la%20Responsabilité%20Sociale%20des>

%20Entreprises;une%20confrontation%20entre%20les%20approches%20théoriques%20et%20les%20visions%20managériales.pdf

Banco de Crédito e Inversiones, BCI (2007). Gobierno Corporativo y

Responsabilidad Social Empresarial 06 [Version électronique]. Récupéré le 24 août 2007, de

[http://www.bci.cl/medios/accionistas/pdf/memoria2006/GobCorp\\_completo.pdf](http://www.bci.cl/medios/accionistas/pdf/memoria2006/GobCorp_completo.pdf)

Banque Royale de Canada, RBC (2008). Rapport sur la responsabilité d'entreprise

et Déclaration de responsabilité publique – 2007 [Version électronique].

Récupéré le 25 février 2008, de <http://www.rbc.com/responsabilite/pdf/RBC-2007report-f.pdf>

Becker-Olsen, K., Cudmore, A. et Hill. R. (2006). The impact of perceived

corporate social responsibility on consumer behaviour [Version électronique].

*Journal of Business Research*, 59, 46-53.

Bell Canada Entreprises (2007). Message du Chef de la Direction pour le rapport

2006 de responsabilité sociale de Bell. Récupéré le 26 août 2007, de

<http://www.bce.ca/fr/responsibility/visionstrategy/ceomessage/>

Brandt, D. (1992). The cognitive as the social. An ethnomethodological approach

to writing process research [Version électronique]. *Written Communication*, 9

(3), 315 – 355.

Caballero, J. (1991). Etnometodología: Una explicación de la construcción social de

la realidad [Version électronique] *Reis* 56, 83 – 114.

- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497–505.
- Carroll, A. B. et Buchholtz, A. (2003). *Business & Society. Ethics and stakeholder management*. Mason, Ohio : Thomson South-Western.
- Champion, E. (2004). Analyse du discours de Monsanto 1970 – 2002 : Les dimensions sociales et environnementales dans le renouvellement de la légitimité institutionnelle de l'entreprise transnationale. Mémoire présenté comme exigence partielle de la Maîtrise en Sciences de l'Environnement. Université du Québec à Montréal, Montréal, Canada.
- Cooren, F. (2004). Textual agency : How texts do things in organizational settings. *Organization*, 11 (3), 373 – 393.
- Coulon, A. (1987). *L'ethnométhodologie*. Paris : Presses universitaires de France.
- Coulon, A. (1993). *Ethnométhodologie et éducation*. Paris : Presses universitaires de France.
- De George, R. (1987). The status of business ethics: Past and future [Version électronique]. *Journal of Business Ethics*, 6 (3), 201-211
- Econsult (2007). Desempeño empresarial chileno 2006 [Version électronique].  
Récupéré le 7 novembre 2007, de  
[http://biblioteca.econsult.cl/Default.asp?Id\\_Carpeta=40&Camino=30|Análisis%20Financiero/40|Informe%20EVA&Id\\_CarpetaP=30](http://biblioteca.econsult.cl/Default.asp?Id_Carpeta=40&Camino=30|Análisis%20Financiero/40|Informe%20EVA&Id_CarpetaP=30)
- Entel (2007). Reporte de sustentabilidad bienal 2005 – 2006 [Version électronique]. Récupéré le 24 août 2007, de

[http://homeweb.entelchile.net/home\\_img/imagenes/entelcl2004/pdf/memorias/2006/sustentabilidad\\_2006.pdf](http://homeweb.entelchile.net/home_img/imagenes/entelcl2004/pdf/memorias/2006/sustentabilidad_2006.pdf)

Esrock, S. et Leichty, G. (1998). Social responsibility and corporate web pages:

Self- presentation or agenda-setting? [Version électronique]. *Public Relations Review*, 24 (3), 305 – 319.

Friedman, M. (1970, Septembre 13). A Friedman Doctrine – The social

responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, pp. 32-33, 123-125.

Freeman, E. (1984). *Strategic Management*. London : Pitman Publishing

Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, N.J.:

Prentice-Hall

Gendron, C. (2000). *Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la*

*littérature managériale*. Montréal : CRISES, Université du Québec à Montréal

Heritage, J. (1991). L'ethnométhodologie : Une approche procédurale de l'action et

de la communication. *Réseaux* 50, 89 – 123.

Igalens, J. (2006). L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise

à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises

françaises du CAC 40. Récupéré le 3 mai 2007, de [http://www.iae-](http://www.iae-toulouse.fr/files/175_pdf.pdf)

[toulouse.fr/files/175\\_pdf.pdf](http://www.iae-toulouse.fr/files/175_pdf.pdf)

Jones, M. (1996). Missing the forest for the trees: A critique of the social

responsibility concept and discourse [Version électronique]. *Business and*

*Society*, 35 (1), 7- 41.

- Kruger (2006). Bilan Environnemental 2006 [Version électronique]. Récupéré le 29 février 2008, de [http://www.kruger.com/imports/pdf/fr/Kruger\\_Bilan\\_Environnemental\\_2006.pdf](http://www.kruger.com/imports/pdf/fr/Kruger_Bilan_Environnemental_2006.pdf)
- Les Affaires (2007). Les 500 au Québec. Récupéré le 2 août 2007, de <http://www.lesaffaires.com/listes/500quebec.fr.html>
- Maignan, I. et Ferrell, O. (2003). Nature of corporate responsibilities. Perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business Research*, 56, 55– 67.
- Maignan, I. et Ralston, D. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations [Version électronique]. *Journal of International Business Studies*, 33 (3) ,497-514
- Pérez, M. (2007). Corporate social responsibility in Mexico: An approximation from the point of view of communication. Dans May, S., Cheney, G., Roper, J. (Eds.) *The Debate over Corporate Social Responsibility* (pp. 135 – 154). Oxford: Oxford University Press.
- Pollach, I. (2002). *Communication Corporate Ethics on the World Wide Web*. Frankfurt: Peter Lang.
- Pomerantz, A., & Fehr, B. J. (1997). Conversation analysis: An approach to the study of social action as sense making practices. Dans T. A. Van Dijk (Ed.), *Discourse as Social Interaction* (pp. 64-91). London, UK: Sage.

- ONU, Organisations des Nations Unies (2000). Le Pacte Mondial [Version électronique]. Récupéré le 15 novembre 2007, de <http://www.un.org/french/globalcompact/index.shtml>
- Quazi, A. et O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility [Version électronique]. *Journal of Business Ethics*, 25, 33-51.
- Stohl, C. , Stohl, M. et Popova, L. (2007, mai). A new generation of global corporate codes of ethics? Séminaire présenté dans la réunion annuelle de l'Association Internationale de Communication, TBA, San Francisco, États Unis.
- Union Européenne (2001). Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Livre vert [Version électronique]. Récupéré le 15 novembre 2007, de [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2001/ke3701590\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_fr.pdf)
- Van Dijk, T. (1997). *Discourse as social interaction*. London, UK: Sage
- Wigley, S. (2007, mai). Gauging Consumers' Responses to Corporate Social Responsibility Campaigns: Does Increased Awareness Make Cents? Séminaire présenté dans la réunion annuelle de l'Association Internationale de Communication, TBA, San Francisco, États Unis.
- Wood, D. (1990). *Business and Society*. Glenview, Il: Scott, Foresman (Harper Collins).

World Economic Forum (2007). The Global Competitiveness Report 2007 – 2008

[Version électronique]. Récupéré le 13 octobre 2007, de

<http://www.gcr.weforum.org/>

## Annexes

### **1. Lettre du PDG de BCI en espagnol**

A través de la publicación del informe que usted tiene en sus manos, Bci continúa el camino de liderazgo que abrió hace tres años, cuando publicó su primer reporte de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial. Al igual que en fechas anteriores, este texto es el resultado del esfuerzo de mucha gente en pos de mejorar aún más la forma en que se desarrolla el gobierno interno de la Institución y la manera en que ésta intenta impactar positivamente en la comunidad de que es parte.

Quien lea este documento podrá notar que explica la manera en que Bci se relaciona con sus partes interesadas y que se ven de alguna u otra manera afectadas por el desarrollo de sus negocios. Este análisis comprende entonces tanto nuestras políticas de gobierno interno, como los mecanismos y vías a través de los cuales el Banco se vincula con sus accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, auditores y clasificadores de riesgo y con la sociedad toda de la que es miembro.

En todas aquellas relaciones, Bci busca que su actuar mantenga las formas que le han hecho ganar una sólida reputación corporativa, pero también plasmar en la práctica los principios de integridad y seriedad contenidos en nuestro Marco Valórico y que los colaboradores de la Institución deben hacer suyos desde su ingreso a esta casa. No es coincidencia entonces que nuestra Misión, cuyo texto

pueden apreciar en la contratapa de este documento, se refiera explícitamente a la forma en la cual el Banco debe actuar con respecto a sus distintos grupos de interés.

La Misión de Bci no es sólo una declaración de principios: es la carta fundamental que guía el accionar de toda la Corporación, de manera de alinear los intereses de todas las partes involucradas hacia un mismo objetivo. En este reporte, se comunican los resultados concretos de gran parte de las actuaciones del Banco que, teniendo como fin último el cumplimiento de nuestra Misión, no han sido materializadas teniendo como meta exclusiva obtener un resultado financiero. Es por ello, que este trabajo resulta un complemento ideal de la Memoria Anual, pues la suma de ambos permite al lector formarse una clara idea de cuáles han sido las acciones que Bci ha puesto en práctica para el cumplimiento de la Misión que declara como propia.

Durante 2006 hemos incrementado los beneficios de la red social de que gozan nuestros colaboradores, hemos establecido un catálogo de prácticas de marketing responsable y una política de salud, seguridad ocupacional y medio ambiente aplicable a toda la Corporación. También hemos lanzado una serie de programas dirigidos a la pequeña y mediana empresa de nuestro país; todas iniciativas implementadas con importante participación de nuestros colaboradores, lo que permite destacar el profundo grado de identificación con que los trabajadores de Bci viven los valores de la Empresa.

El año recién pasado fue también el año en que las oficinas centrales de Bci abandonaron su tradicional inmueble de calle Huérfanos, para trasladarse al nuevo edificio corporativo de Avenida El Golf. Este proyecto, que significó también una importante inversión, fue ejecutado buscando realizar también un aporte a la comunidad, poniendo a su disposición un entorno de áreas verdes y valiosas colecciones pictóricas y de arte mapuche. Igualmente, las nuevas dependencias fueron diseñadas con los objetivos de entregar un mejor lugar de trabajo para nuestros colaboradores y de producir ahorros de recursos que ayudaran a mantener un medio ambiente limpio y sano.

La reputación corporativa de Bci es fruto de conductas consistentes a lo largo del tiempo y materializadas por miles de mujeres y hombres detrás de un objetivo común. Para todos nosotros, resulta satisfactorio constatar que aquellos principios y valores que hace 70 años guiaron a los fundadores de Bci no sólo se han mantenido en el tiempo, sino que han sido las palancas fundamentales que explican los éxitos de nuestra Institución.

Afectuosamente,

Luis Enrique Yarur Rey

Presidente

## **2. Lettre du PDG d'Entel en espagnol**

Tengo el orgullo de presentarles el Primer Reporte de Sustentabilidad Bienal del Grupo ENTEL, correspondiente a la gestión del período comprendido entre el 1 de enero de 2005 y el 31 de diciembre de 2006.

Hacer un Reporte de Sustentabilidad es todo un desafío. Es por ello que, en primer lugar, quiero agradecer a todas las personas de la compañía que colaboraron en la recopilación, elaboración y diseño de este documento.

Esta iniciativa se enmarca en el proceso de incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial en nuestra compañía, iniciado en el año 2004 y que hoy estamos desarrollando de manera exitosa.

El período reportado fue de grandes cambios en nuestra industria y en nuestra empresa; fusiones y adquisiciones reforzaron la competitividad del sector, obligándonos a adelantarnos a la demanda de nuestros clientes y a las nuevas exigencias de un mercado en constante evolución. La reestructuración realizada y el rediseño de nuestra estrategia comercial fueron la consecuencia lógica de estas tendencias.

Por ser éste nuestro primer reporte, dedicamos parte del esfuerzo a presentar y explicar, de manera detallada, el impacto de nuestros productos y operaciones en el entorno.

Incorporamos, además, información de índole económico-financiera, nuestra relación con empleados y comunidad, y nuestro impacto en el medioambiente, siguiendo los lineamientos de la Global Reporting Initiative (GRI) y del Suplemento

Sectorial para las telecomunicaciones elaborado por Global e-Sustainability Initiative (GeSI). Este reporte bienal es publicado junto con la Memoria Financiera del año 2006.

Para ENTEL, este pequeño gran paso significa comenzar a abrir las puertas en nuevas materias que no acostumbrábamos a reportar y, en sí mismo, constituye todo un ejemplo de la importancia que ha adquirido la Responsabilidad Social Empresarial en nuestra compañía.

A través de este documento, asumimos el compromiso que significa emprender el camino de estos reportes, transparentando nuestra gestión hacia los diferentes stakeholders y proponiéndonos como meta, la mejora continua de estos procesos. Quedamos abiertos a recibir vuestras opiniones, críticas y aportes que de seguro contribuirán a nuestro objetivo.

Richard Büchi Buc

Gerente General Corporativo ENTEL

### **3. Lettre du PDG d'Arauco en espagnol**

ARAUCO es una compañía chilena que se ubica hoy entre las empresas líderes mundiales de la industria forestal. Estamos entre los primeros productores de celulosa y somos reconocidos en los mercados más exigentes como importantes proveedores de paneles y otros productos forestales. Este es el fruto de un proyecto que ha venido madurando a lo largo de 40 años, y al cual han destinado

sus energías trabajadores, profesionales y ejecutivos de excelencia. Estamos orgullosos de la posición y de los resultados alcanzados por ARAUCO pero, al mismo tiempo, somos conscientes de las nuevas responsabilidades que nos imponen estos logros.

La industria forestal se desenvuelve en un entorno cada vez más complejo. Así es en todo el mundo, y también en Chile. ARAUCO está trabajando para encarar los nuevos desafíos con inteligencia, creatividad y visión. Sabemos que ello demanda cambios en nuestra empresa y en la manera como nos relacionamos con nuestro entorno social y natural. Estamos abiertos a esos cambios y a responder a los desafíos que nos imponen.

El año 2006 estuvo marcado por la inauguración y puesta en marcha del Complejo Forestal e Industrial Nueva Aldea, cuya planta de celulosa fue inaugurada el 31 de agosto pasado. A marzo de 2007 ha recibido más de 18 mil visitantes: dirigentes vecinales, organizaciones sociales, académicos, estudiantes, empresarios y dirigentes gremiales. Expertos europeos que nos han visitado han señalado su sorpresa al encontrar en este último rincón del mundo instalaciones de un nivel superior que se dispone en los países reconocidos con los más altos estándares ambientales.

Estamos orgullosos de los logros del Complejo Forestal e Industrial Nueva Aldea, proyecto que fue desarrollado completamente por ingenieros chilenos y que aprovecha parte importante del potencial que tiene la Región del Bío Bío.

Nueva Aldea es el punto más visible de una tarea que ha significado reforzar, tanto a nivel corporativo como a nivel de todas nuestras instalaciones, las instancias de gestión ambiental y de relación con nuestras comunidades vecinas, autoridades regionales y locales, universidades y organizaciones de la sociedad civil. Hemos incorporado nuevos profesionales, hemos destinado más recursos y, lo más importante, estamos enriqueciendo la cultura corporativa de la compañía para enfrentar los nuevos tiempos. A este proceso hemos incorporado todas nuestras instalaciones industriales y a las diversas áreas de ARAUCO: forestal, paneles, aserraderos y nuestras operaciones en Argentina y Brasil.

Este proceso está lejos de culminar, pero tenemos la satisfacción de haber logrado avances fundamentales en esta dirección; en particular porque hemos asumido este conjunto de tareas con el pleno compromiso de todas las instancias de nuestra organización.

Desde 1988 ARAUCO viene aportando al mejoramiento de la educación. Esta tarea, que desarrollamos a través de la Fundación Educacional Arauco, es una contribución a la sociedad chilena, en especial a las comunidades donde estamos insertos. Durante el año 2006 profundizamos significativamente este trabajo con mayores recursos humanos y materiales, lo que nos permitió ampliar nuestros programas y cantidad de beneficiarios.

Junto a todo lo anterior, en 2006 hemos potenciado nuestra eficiencia y competitividad como compañía. ARAUCO ha reforzado su voluntad de inversión y

crecimiento adquiriendo activos forestales. Es este crecimiento el que nos ha permitido alcanzar adecuados resultados tanto operacionales como financieros. Pero, no olvidamos que los resultados que hoy entregamos a nuestros accionistas han sido posibles con el concurso de las comunidades en que estamos insertos, de sus organizaciones sociales y de las autoridades locales, regionales y nacionales. A nombre del Directorio, agradezco a los trabajadores de ARAUCO, a sus ejecutivos y empresas colaboradoras, el aporte sustancial de cada uno de ellos a los logros alcanzados gracias a su esfuerzo, inteligencia y colaboración.

Alberto Etchegaray

Presidente del Directorio