



**HAL**  
open science

# Prédispositions à l'intégration du développement durable selon la forme légale des organisations

Koho Corrine, Bahl Lionel

► **To cite this version:**

Koho Corrine, Bahl Lionel. Prédispositions à l'intégration du développement durable selon la forme légale des organisations. Association Francophone de Comptabilité, May 2022, Bordeaux, France. halshs-03767642

**HAL Id: halshs-03767642**

**<https://shs.hal.science/halshs-03767642v1>**

Submitted on 2 Sep 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# *Prédispositions à l'intégration du développement durable selon la forme légale des organisations*

## *Analyse des logiques décisionnelles et des justifications mobilisées*

### *Sustainability integration predispositions according to organizations' legal form*

### *Decision logics and justifications analyzed*

KOHO Corrine, DBA, M.Sc, M., Professionnelle de recherche, Université de Sherbrooke,  
Kayi.Corrine.Fantine.Koho@USherbrooke.ca

BAHL Lionel, DBA, CPA auditeur, Professeur adjoint, Université de Sherbrooke,  
Lionel.Bahl@USherbrooke.ca

#### **Résumé :**

L'article analyse les prédispositions au développement durable (DD) et les justifications de son intégration par trois formes légales organisationnelles : l'entreprise, la coopérative et l'organisation à but non lucratif (OBNL). À partir de la théorie des conventions et des écrits antérieurs sur le discours en DD, l'article élabore un cadre d'analyse théorique des logiques décisionnelles et des justifications, qui peuvent se retrouver dans les discours DD respectifs de ces trois formes d'organisation. À cet effet, un test pilote est effectué pour les entreprises et les coopératives sur la base des rapports annuels de deux paires entreprises-coopératives. Cette exploration théorique mène à une proposition de recherche empirique sur les prédispositions au DD et leurs impacts sur son intégration.

**Mots-clés :** Développement durable ; Responsabilité sociale des organisations ; Logiques décisionnelles ; Théorie des conventions ; Forme légale des organisations.

#### **Abstract:**

This article analyzes three organization legal forms' predispositions to integrate sustainability and their justifications therefor: businesses, cooperatives and non-profit organisations (NPO). With convention theory and literature about organisations' sustainability discourse, we construct a theoretical analysis grid of decision logics and justifications that could be found within the sustainability discourses according to the three organization legal forms. We pre-tested the grid for businesses and cooperatives by comparing sustainability discourse within annual reports of two business-cooperative pairs. This theoretical exploration leads to a research proposal about sustainability predispositions and their impacts on sustainability integration.

**Keywords:** Sustainability; Corporate social responsibility; Decision logics; Convention theory; Organisation legal forms.

# 1 INTRODUCTION

L'article présente une analyse théorique des logiques décisionnelles et des justifications associées à l'intégration du développement durable (DD) dans les discours selon la forme légale des organisations. Elle porte principalement sur le contraste existant entre la coopérative et l'entreprise, et s'intéresse aussi à l'organisation à but non lucratif (OBNL). De l'idéologie à la pratique, des politiques aux économies et aux sociétés, le concept du DD apparaît au centre des préoccupations de la conscience collective (Weybrecht, 2017 ; Rémillard et Wolff, 2009). Un cadre d'interactions au service d'un monde meilleur, le DD cherche à traduire les enjeux globaux du monde à toutes les sphères de la communauté (Mathieu et Soparnot, 2009). Il incarne un mode performant et responsable de développement économique, environnemental et social, qui se fonde sur l'éthique, l'équité et la préservation des ressources (Aggeri et Godard, 2006).

À l'instar de toutes les fractions de la société, les organisations de toutes formes se retrouvent de plus en plus sous l'attention particulière des préoccupations de la préservation de la qualité de la vie (Ory et Petitjean, 2014). Leur engagement en la matière tend à s'apparenter à une approche péremptoire de principes (Mathieu et Soparnot, 2009). Elles se voient contraintes d'adapter leurs comportements aux attentes de la société (Guillotte et Charbonneau, 2019) et par la même occasion, de lui rendre compte (Grifo et Rébérioux, 2015).

Si les principes d'une telle vision semblent évidents, entre utopie, motivations, incitatifs et mécanismes comportementaux, la mise en œuvre paraît délicate (Landrum et Ohsowski, 2018). Des écarts maintes fois décriés entre les discours et les actions, entre les attentes sociétales et la performance concrète en DD alimentent le scepticisme à l'égard des organisations (Jauernig et Valentinov, 2019). Pour inciter plus efficacement la mise en œuvre du DD, connaître les motivations des organisations à entreprendre une telle intégration s'impose. Or, la littérature révèle peu ces motivations (Norberg, 2018) et le manque de connaissance et de consensus sur les motivations (financière ou autre que financière) constitue actuellement un obstacle majeur à l'intégration du DD en organisation (Landrum et Ohsowski, 2018). Pour mieux connaître ces motivations, le projet s'intéresse aux logiques décisionnelles des organisations et par conséquent aux justifications de cette intégration dans leurs discours, telles que publiées dans les divulgations des organisations.

Cependant, les différentes formes légales des organisations leur imposent des postures de fonctionnement spécifiques, lesquelles prédisposent différemment les organisations. La problématique de recherche porte sur le lien entre ces prédispositions et l'intégration du DD. Par exemple, les coopératives et les OBNL pourraient avoir des engagements en DD inhérents à leurs statuts et à leurs missions, mais quelles sont ces prédispositions précisément? Ensuite, ces prédispositions facilitent-elles une plus grande intégration du DD que les entreprises?

La mission première d'une entreprise est économique (Ministère de l'économie et de l'innovation : MEI, 2019; Mathieu et Soparnot, 2009). Cela dit, elle est indubitablement invitée à la considération des attentes de la société (Gendron et Girard, 2013). Pour les entreprises, cela s'articule sur le concept de leur responsabilité sociale (RSE) (Plumecocq, 2010), lequel correspond à la prise en compte par l'organisation des impacts de ses décisions

et de ses activités sur la société et sur l'environnement (ISO 26000, 2010). Cependant, la littérature montre que l'intégration du DD via la RSE sert la mission de rentabilité de l'entreprise au niveau stratégique (Gendron et Girard, 2013 ; Porter et Kramer, 2011).

Les coopératives et les OBNL ont des statuts différents (MEI, 2019). La coopérative, en tant que groupement économique associatif, combine des principes démocratiques avec une réalité économique (Bocquet et al., 2010; Couret, 2002). Quant à l'OBNL, il a pour raison d'être la défense d'une cause de la société (MEI, 2019). Le DD semble associé à la nature de sa mission spécifique (Ramboarisata et De Serres, 2007) et son besoin de survie (Weerawardena et al., 2010). Cependant, plusieurs travaux démontrent des difficultés à concrétiser les prédispositions favorables au DD des coopératives dans la réalité (Couret 2002). L'appropriation du concept via une perspective stratégique de RSE est également relevée dans la coopérative (Abouali et al., 2015 ; Touzard, 2010) et l'ONBL (Weerawardena et al., 2010). En outre, il faut « éviter le raccourci trop rapide qui tend à croire que les coopératives apporteront nécessairement des contributions distinctives dans leur milieu [...] il faut voir si elle est aussi actrice de développement local durable » (Isola et al., 2005, p. 86). Le constat pourrait valoir aussi pour discerner les contributions des OBNL en la matière.

Par conséquent, les gestionnaires, les autorités de réglementation et autres parties prenantes aux organisations ont intérêt à identifier et à mieux connaître les prédispositions au DD de différentes formes d'organisation, puis à évaluer dans quelle mesure elles facilitent l'intégration du DD. Le projet vise donc d'abord à identifier les prédispositions des trois formes organisations de manière théorique, puis à évaluer dans quelle mesure ces prédispositions favorisent l'intégration du DD. Pour y parvenir, le présent article fournit une étape préalable par l'élaboration d'un cadre d'analyse théorique. Comme l'intégration du DD se retrouve effectivement dans les discours respectifs des organisations, le cadre d'analyse permet de faire le lien entre les prédispositions et les justifications de l'intégration du DD énoncées dans leurs discours respectifs afin d'analyser la prévalence des logiques décisionnelles et des justifications adoptées.

L'élaboration du cadre d'analyse, bien que théorique, permet d'identifier des contributions différentes de la part des différentes formes d'organisations et de mieux les circonscrire. L'analyse des écrits empiriques sur le discours en DD offre l'occasion de constater si des écarts existent par rapport aux prédispositions théoriques et comment ces dernières s'articulent dans les discours. Le prétest, qui examine en particulier les coopératives par rapport aux entreprises dans le présent article, sert d'analyse préliminaire et de base à la formulation d'une proposition de recherche plus étendue sur les discours en DD des organisations.

Le contraste par forme d'organisation contribue à évaluer dans quelle mesure les prédispositions attendues au DD de différentes formes d'organisation se concrétisent dans leurs discours respectifs, afin de mieux évaluer et éviter de tenir pour acquises leurs contributions respectives au DD. Ensuite, mieux comprendre ces justifications et leurs logiques inhérentes permet aux autorités de réglementation et aux autres parties prenantes des organisations d'aligner des incitatifs à cette intégration (incitatif économique, réglementaire, normatif, etc.) de manière plus cohérente avec ces justifications.

Le reste de l'article se répartit comme suit. La seconde partie de l'article élabore un cadre d'analyse théorique des logiques décisionnelles à partir de la théorie des conventions. Ce

cadre permet de comprendre, de manière théorique, les logiques décisionnelles inhérentes à chaque forme organisationnelle et leur mise en relation avec des prédispositions à l'égard du DD. En troisième partie, le projet enrichit ce cadre d'analyse théorique à partir de la littérature empirique sur le discours en DD des organisations. Cette étape permet de comprendre comment les logiques décisionnelles distinctes mènent à différentes justifications pouvant se retrouver dans les discours organisationnels. En quatrième partie, un test pilote du cadre d'analyse est réalisé sur la base d'une étude comparée de deux tandems entreprises-coopératives. En cinquième lieu, le projet analyse les résultats du prétest et formule la proposition de recherche. En sixième section se retrouvent les conclusions de l'article, ses principales limites et avenues de recherche futures au-delà de la proposition de recherche.

## **2 FORME LEGALE DES ORGANISATIONS, LOGIQUES DECISIONNELLES ET DEVELOPPEMENT DURABLE**

Cette section porte sur la revue de littérature en deux temps. La première sous-section présente une synthèse de la gestion du DD selon les trois formes organisationnelles. La seconde sous-section expose la théorie des conventions pour identifier et discerner les logiques décisionnelles inhérentes à l'intégration du DD par forme d'organisation.

### **2.1 Organisations et développement durable**

La nature familiale localisée de l'organisation du 18<sup>e</sup> apparaît de plus en plus révolue (Aggeri et Godard, 2006). Ses cadres codifiés semblent reformés, empreints à un environnement en pleine mutation (Boyer et Equilbey, 2013). Ils interpellent davantage un objectif politique et éthique plutôt qu'une action strictement économique (Brodhag, 2014). L'histoire place dorénavant les organisations face à leurs responsabilités (Aggeri et Godard, 2006; Bowen, 1953). Affirmant un mouvement plus global et mondial, la tendance semble à la performance responsable (Weybrecht, 2017) qui confère l'effort et l'attention vers une économie dite sociale (Grifo et Rébérioux, 2015). Concilier et valider le lien existant entre finances et questions sociales et environnementales paraît être le mot d'ordre (Ory et Petitjean, 2014).

Avec une histoire plus récente, remontant à environ quatre décennies, le DD correspond à un projet politique reposant sur des enjeux globaux (Aggeri et Cartel, 2017). Il implique une déclinaison de ces derniers au niveau local (Brodhag, 2014). Ce faisant, organisations et DD se croisent suivant des logiques diverses.

#### *2.1.1 L'entreprise*

L'entreprise se présente comme une entité économique (MEI, 2019). Elle a pour raison d'être la rentabilité. Faisant partie intégrante de la vie de communauté, son évolution l'invite à y participer (Ory et Petitjean, 2014). Depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle, l'essor de la RSE suggère une prise en compte des conséquences de ses actions et l'identification de sa place (rôle) dans la société (Bowen, 1953; Acquier et Gond, 2007). Les réflexions entourant la RSE sont plus anciennes que celles du DD. Dans les faits, la RSE transcrit les principes du DD dans la gestion des entreprises (Grifo et Rébérioux, 2015 ; Plumecocq, 2010) par la considération des valeurs de la société dans ses pratiques de gestion (Norberg, 2018 ; Ory et Petitjean, 2014).

Une telle démarche implique de multiples motivations de la part de l'entreprise. La littérature dans le domaine évoque, entre autres, la recherche d'un équilibre entre la loi, la rentabilité, la compétitivité, et la durabilité (valeurs et attentes envers son milieu social et environnemental) (Mathieu et Soparnot, 2009 ; Schwartz et Carroll, 2003). D'autres courants de pensée, telle la théorie des parties prenantes (PP) perçoit cette intégration comme une attitude coopérative avec les différents intervenants (PP) de son milieu, afin d'éviter ses impacts négatifs (Freeman, 2004). Pour Freeman (1984), il s'agit de la considération de la diversité des attentes des PP et de leurs intérêts dans les activités de l'entité. L'auteur recommande, pour cela, une démarche stratégique.

Qui dit attentes dit aussi influences (Mitchell et al., 1997), ce qui suggère une réactivité des entreprises (Carroll, 1979 ; Pfeffer et Salancik, 1978), motivée par des objectifs de pérennité (Jenkins, 2009). La littérature décrit plusieurs attitudes comportementales de pratiques de gestion de l'entreprise (Schwartz et Carroll, 2003 ; Carroll, 1979), à savoir : 1) l'attitude défensive, dont l'objectif reste les rendements économiques, 2) la conformité, répondant strictement aux exigences règlementaires, et 3) la sensibilité responsable, qui interpelle la pro activité durable.

Les entreprises semblent donc répondre à un ensemble de devoirs communautaires (Plumecocq, 2010). Cependant, la littérature argue que la prise en compte de ceux-ci s'articulerait davantage comme une occasion de création de valeur, d'un avantage concurrentiel (Porter et Van der Linde, 1995), donc en passant par le prisme de la mission de rentabilité de l'entreprise (Gendron et Girard, 2013).

### *2.1.2 La coopérative*

La coopérative prend la forme intermédiaire entre l'entreprise et l'association (MEI, 2019; Abouali et al., 2015). Elle regroupe des membres motivés par un objectif économique et social commun (Alliance coopérative internationale, ACI, 2005; Draperi, 2005). Définie à la fin du 19<sup>e</sup>, la coopérative se formalise dans le cadre institutionnel de chaque pays au cours du siècle suivant (20<sup>e</sup>) (Draperi et Touzard, 2003). Son statut se fonde sur un ensemble de principes, de règles et de valeurs (ACI, 2005).

Le DD situerait la coopérative au centre du développement communautaire soit en tant qu'instrument en relais des politiques publiques, ou en tant qu'entité en quête de reconnaissance identitaire (Touzard, 2010; Touzard et Vandame, 2009). Avec la mondialisation et la libéralisation des marchés, la coopérative apparaît avoir adopté des stratégies et des technologies en vue d'une croissance économique, à l'image de l'entreprise (Touzard, 2010). Cette évolution semble entraîner les coopératives dans certains secteurs (ex. agroalimentaire) : 1) une confusion des statuts (coopérative vs entreprise), 2) la séparation dans les tâches et la connaissance entre membres et dirigeants (salariés), 3) l'atténuation des règles coopératives, voire un clivage (perte) de ses principes fondamentaux, etc. (*Ibid.*). Selon Touzard (2010), les exigences sociales (éthiques) de plus en plus pressantes tendent à imposer à la coopérative la reconsidération, la révision et la réactivation des valeurs coopératives dans ses pratiques de gestion et de communication.

Parallèlement, suivant sa nature et sans fondamentalement modifier ses principes, l'intégration du DD peut être adoptée à son origine (coopérative émergente) ou dans son évolution (coopérative traditionnelle) (Cholette, 2013). Dans les deux cas, l'objectif de la

coopérative est de rappeler ses principes coopératifs, assurer la durabilité de son activité et préserver sa légitimité auprès de ses PP (Abouali et al., 2015; Bocquet et al., 2010; Touzard, 2010).

La littérature distingue aussi deux types d'environnement des coopératives sur le plan géographique (Touzard, 2010; Touzard et Vandame, 2009). Dans les pays du sud, les coopératives semblent de plus en plus contribuer à une orientation des politiques publiques et des projets de coopération internationale vers une gouvernance plus participative avec le milieu rural. Dans celles établies dans les pays du nord (ex. Europe, Amérique du Nord), elles jouent un rôle de catalyseur du développement du commerce équitable au profit de partenariats avec les coopératives du sud. Ces deux situations favorisent l'équité, la solidarité et l'autonomie locale, soit des éléments associés tant aux principes coopératifs qu'à des aspects sociaux du DD.

Pour autant, selon Touzard (2010), si les principes coopératifs peuvent favoriser l'intégration de certains principes du DD, ils peuvent aussi, dans un autre sens, les entraver. Par exemple, son principe d'inclusion économique paraît exacerber les mécanismes indirects d'exclusion et de différenciation par rapport aux non adhérents. Le principe du développement humain tendrait davantage à servir aux seuls adhérents de la coopérative qu'au développement social global que suggère le DD. D'une manière comparable, le développement territorial se concentre dans un contexte géographique (institutionnel local) défini.

En outre, les principes coopératifs apporteraient des contributions distinctives à l'intégration du DD. Toutefois, ils s'avèrent insuffisants à l'intégration de l'ensemble des principes du DD parce qu'ils ne couvrent pas les aspects du DD au-delà de sa mission, notamment par rapport aux enjeux liés à la préservation environnementale et à la réduction des situations d'exclusion sociale pour les non-membres (Touzard, 2010; Touzard et Vandame, 2009). Ces autres enjeux de DD pourraient être moins intégrés dans leurs pratiques de gestion. En plus des difficultés à faire vivre les principes coopératifs eux-mêmes, l'intégration du DD au-delà de ces principes serait alors indépendante du statut juridique de la coopérative. Elle impliquerait davantage des modifications volontaires, locales dans ses règles et ses actions.

En particulier dans les coopératives établies dans les pays du nord, l'intégration des principes du DD, au-delà de ceux inhérents à leurs missions et des principes coopératifs, se manifeste par des initiatives de responsabilité (RSE), à l'instar des entreprises. Ceci découle d'une réponse volontaire aux préoccupations des PP. Pour ces organisations, la RSE porte sur des pratiques de gestion et d'évaluation (guides, outils, indicateurs) (Touzard, 2010), voire la recherche stratégique d'un avantage concurrentiel (Gertler, 2004).

### *2.1.3 L'organisme à but non lucratif*

L'OBNL est une association au service d'une cause ou d'un besoin de la collectivité (Corporation de développement et de l'entrepreneuriat collectif, CDEC, 2011). Sous l'égide de la troisième partie de la loi sur les compagnies au Canada, elle ne prévoit aucun partage de bénéfices (MEI, 2019). Sa mission première est la création de valeur sociale (Ramboarisata et De Serres, 2007; Weerawardena et al., 2010). Elle propose des biens et services qui *a priori* ne sont pas fournis par les entreprises ni les secteurs publics (McDonald, 2007). Selon l'auteur, parce que ses activités ne sont pas rentables, les entreprises ne s'y intéressent pas. Quant au secteur public, il n'apparaît pas avoir la légitimité sociale. Toutefois, comme les

coopératives, l'OBNL participe à la vie de la communauté en développant des compétences, en créant des emplois et en favorisant l'inclusion sociale locale, et autres (Weerawardena et al., 2010).

L'OBNL adopte souvent un modèle opérationnel dépendant de ses multiples PP : gouvernements, donateurs, bénévoles (Hansmann, 1980). Cependant, ces acteurs, pour la plupart, n'ont pas de politiques d'engagement claires et complètes. La pérennité de leurs engagements constitue une source d'incertitude pour la pérennité des OBNL (Kunle, 2004). Dans un tel contexte d'incertitude et précisément dans un secteur de plus en plus concurrencé par le nombre croissant d'OBNL, ces derniers s'exposent à une volatilité accrue de leurs activités (Chetkovich et Frumkin, 2003). L'OBNL se voit également contraint de partager ses activités avec les entreprises, motivées par la recherche de licence sociale au travers des démarches de responsabilité (RSE) (Kessler et McClellan, 2002).

Par conséquent, à l'instar des autres formes d'organisations, l'OBNL tend à adopter des stratégies viables et durables, pouvant assurer sa mission sociale (Dart, 2004; Goerke, 2003). Pour ce faire, il oriente ses activités vers l'entrepreneuriat (Sharir et Lerner, 2006), innove dans ses pratiques de gestion (McDonald, 2007), recherche un avantage concurrentiel (Weerawardena et Mort, 2001). La littérature suggère une démarche marchande (Nicholls, 2006), voire des modèles économiques (Eikenberry et Kluver, 2004).

La vision globale du DD transparait alors sur deux aspects (Weerawardena et al., 2010). En premier, elle se retrouve dans ses valeurs fondamentales et dans sa mission de servir la société (développement, culture, environnement, etc.). L'OBNL se présente alors comme un instrument du DD. En deuxième, la recherche de la durabilité économique, tacite et prise pour acquise chez les deux autres formes d'organisations, constitue néanmoins chez l'OBNL une préoccupation majeure qui découle de son besoin d'indépendance financière, de la nécessité de pérenniser la réalisation de sa mission. Ces éléments incarnent ses motivations et expliquent ses pratiques de gestion en la matière.

La littérature sur l'intégration du DD en OBNL s'avère fragmentée et limitée. Les auteurs reconnaissent l'impératif de trouver un équilibre entre le profit et la mission sociale. Selon Jones et Mucha (2014), cet équilibre devrait s'accompagner de l'évaluation des performances et d'une volonté de rendre compte (publication de rapports). Ces éléments contribueraient à la transparence et au maintien de sa légitimité sociale de l'OBNL.

En comparaison, les trois formes d'organisations partagent un contexte social incitant à l'intégration du DD. Les coopératives et les OBNL présentent effectivement des prédispositions inhérentes à leur statut et distinctives à l'intégration du DD, mais fragiles. Les coopératives sentent le besoin de réaffirmation de leur identité coopérative. Les OBNL doivent assurer leur pérennité financière. Ainsi, au-delà des distinctions inhérentes à leurs statuts, les trois formes d'organisations présentent deux constantes. D'abord, elles montrent toutes une attraction vers le besoin de pérennité financière, centrale pour les entreprises, présente aussi chez les coopératives et les OBNL. Ensuite, toutes pourraient favoriser une intégration du DD par la RSE, donc centrée sur leurs missions respectives et la pérennité financière plutôt qu'une intégration complète de tous les aspects du DD. La prochaine section permet de camper de manière théorique ces constatations en illustrant quelles logiques décisionnelles sont impliquées et donc quelles justifications sont mobilisées pour expliquer l'intégration du DD par forme d'organisation.

## 2.2 Théorie des conventions et développement durable

La vie en société implique des règles écrites formalisées, mais également des codes et normes tacites partagés par la communauté. La théorie des conventions s'intéresse précisément à ces structures cognitives collectives qui définissent nos choix comportementaux (Persais, 2007). Parallèlement, la théorie de l'économie des grandeurs (EG) et de la justification conçoit les choix de comportements suivant une dynamique d'accords entre plusieurs logiques décisionnelles ou de justification selon différents « mondes » (cité) (Boltanski et Thévenot, 1991, 1987). La littérature en distingue les mondes marchand, industriel, civique, opinion, domestique et inspiré. Le septième monde, l'écologie, les complète (Lafaye et Thévenot, 1993) avec une logique plus environnementale que sociale. En référence à ces deux théories, les choix de comportement se fondent sur des logiques conventionnelles tacites qui gouvernent le choix de comportement au sein de ce monde en vue d'un équilibre accepté par tous : le principe supérieur commun (Dontenwill, 2012, 2008).

**Tableau 1 : Les modes de justifications des choix de comportements**

<b>Monde</b>	<b>Logique décisionnelle (principe supérieur commun)</b>
Marchand	Valeur
Industriel	Efficacité
Civique	Équité
Opinion	Célébrité/réputation
Domestique	Hiérarchie
Inspiration	Émotion
Écologique	Préservation

Boltanski L. et Thévenot L. (1987). Les économies de la grandeur. Paris : EHESS.

Dontenwill, E. (2012). Le développement durable et ses objets encombrants. *Revue française de gestion* (7) : 37-51.

La RSE et le DD s'apparentent bien à ces concepts de convention et de justification, puisqu'ils correspondent à des réponses comportementales arbitraires et imprécises, mais alignées sur des principes par lesquels s'établit la perception légitime du comportement des entreprises (Persais, 2007). La difficulté la plus importante dans les choix de comportements apparaît lorsque le choix relève de plus d'une logique (Amblard et al., 1996). Or, un comportement jugé responsable représente un compromis qui respecte des logiques décisionnelles marchande (financière), civique et écologique (Dontenwill, 2008). Ainsi, la gestion du DD peut être appréhendée comme un ensemble de processus de transformation vers des compromis établis sur la base de plusieurs logiques, ce qui peut être interprété comme une réelle intégration des principes du DD.

En appliquant le raisonnement aux formes d'organisations, l'entreprise pourrait tendre à adopter globalement de faux compromis au sens de Dontenwill (2008) face aux conflits d'accords avec ses PP. Pour cause, elle recherche la conformité par rapport aux enjeux et aux pressions de son environnement (Guillotte et Charbonneau, 2019 ; Mathieu et Soparnot, 2009). Son objectif est de répondre efficacement, et sans plus, aux problématiques de son moment, par exemple en adoptant un comportement plus respectueux de l'environnement.

Elle accepte de consentir à des sacrifices correspondants à des situations définies qui ultimement continuent de servir à sa mission économique (Porter et Van der Linde, 1995). Il s'agit d'un faux compromis au sens où le choix de comportement n'est pas basé sur un compromis entre plusieurs logiques, mais justifié essentiellement par une logique financière (Landrum et Ohsowski, 2018). En somme, l'entreprise demeure inscrite dans la cité marchande, dont l'intérêt est accordé au positionnement économique et à la création de richesses (Boltanski et Thévenot, 1991, 1987).

La coopérative de manière inhérente relève de deux mondes (Boltanski et Thévenot, 1991, 1987). D'un côté, ses règles, son mode de fonctionnement démocratique (Draperi, 2005) rappellent la cité civique (collectivité, association). D'un autre, ses démarches stratégiques économiques et ses limites relatives à l'inclusion/exclusion des membres/non-membres (collectivité) et ses impacts écologiques pourraient davantage correspondre au monde marchand (rentabilité, concurrence). Ainsi, les difficultés des coopératives à se distinguer des entreprises constituent un exemple d'évolution de ses conventions, à la recherche de compromis stables entre ses valeurs et principes (dont l'engagement envers le DD de sa communauté), et des conjonctures comparables à celles de l'entreprise (durabilité, RSE) (Touzard, 2010).

Quant à l'OBNL, si ses réalités semblent le contraindre à repenser ses stratégies dans le sens de la pérennité financière, cette dernière demeure clairement subordonnée à sa raison d'être, sa mission. La quête d'accords avec les PP émane d'une démarche authentique allant dans le sens du principe supérieur commun unique associé à la mission de l'OBNL. Ce faisant, un OBNL à vocation sociale répond au monde civique, laquelle donne l'importance à la collectivité, la démocratie, l'association; l'OBNL dont la mission est écologique répond au monde éponyme (Boltanski et Thévenot, 1991, 1987).

En outre, la littérature et la théorie des conventions apportent une réponse théorique à une première question, à savoir :

**Le statut légal prédispose-t-il favorablement les coopératives et les OBNL à intégrer certains enjeux du DD ?**

Théoriquement, oui. En effet, la théorie des conventions permet de comprendre les bases logiques sur lesquelles chaque forme d'organisation prend ses décisions au regard de ses prédispositions. En outre, l'explicitation des mondes et des logiques décisionnelles par forme d'organisation permet d'explicitier sur quelles bases logiques chaque forme d'organisation prend ses décisions de manière plus naturelle en regard de ses prédispositions statutaires. Les coopératives évoquent notamment des notions telles que la démocratie, l'engagement envers la communauté. Les OBNL rappellent leurs missions. Par contre, cela ne dispense pas le projet d'évaluer si ces prédispositions se matérialisent et dans quelle mesure les organisations le font par l'intégration de ces enjeux DD dans leurs discours. La question est donc abordée dans la présente recherche.

Par différence, la théorie des conventions permet aussi de souligner les dimensions et les enjeux du DD qui nécessiteraient de réels compromis par la prise en compte de logiques décisionnelles moins naturelles à chaque forme d'organisation, mais nécessaires à l'intégration des principes (et des logiques) des différents enjeux du DD. Ceci étant, cette approche suscite une seconde question de recherche, plus précise:

**Est-ce que la présence de prédispositions à certaines logiques décisionnelles facilite la prise en compte d'enjeux de DD relevant des mêmes logiques décisionnelles?**

Par exemple, est-ce que les coopératives, qui prédisposent de mécanisme de gestion suivant une logique civique, prennent davantage en compte les enjeux sociaux ? Puisque les coopératives ont déjà en place une forme de compromis entre les mondes marchand et civique, est-ce que cela facilite la prise en compte d'enjeux sociaux qui nécessite le même type de compromis? En serait-il de même pour les OBNL suivant la nature de leur mission? Autrement dit, est-ce que les prédispositions mènent à l'intégration de plus d'enjeux de DD qui relève de la même logique décisionnelle, au-delà des enjeux directement impliqués par leurs missions et statuts respectifs ou s'arrêtent-elles aux seules contingences de ces statuts.

La littérature suggère que l'intégration des enjeux de DD dont la portée est au-delà des principes inhérents à leurs missions et statuts respectifs relève d'une perspective stratégique à l'instar des entreprises. Néanmoins, le cadre d'analyse proposé permettra de répondre empiriquement à cette seconde question en discernant les éléments du discours relevant des prédispositions (première question) des autres éléments d'intégration du DD.

Le tableau 2 présente les logiques décisionnelles associées à l'intégration du DD suivant les trois formes d'organisations. Les contenus en gras correspondent aux enjeux de DD inhérents aux statuts et cohérents avec les logiques décisionnelles. Les contenus en italique correspondent aux éléments de compromis recherchés pour lesquels l'intégration pourrait être facilitée par la présence des logiques décisionnelles déjà mobilisées.

**Tableau 2 : Logiques inhérentes et compromis recherchés par forme d'organisation**

<b>Monde</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Coopérative</b>	<b>OBNL</b>
<b>Marchand</b>	<b>Inhérent</b>	<b>Inhérent</b>	Pérennité financière
<b>Civique</b>	RSE - intégration stratégique	<b>Interne : démocratie membre</b> <i>Autres enjeux sociaux facilités ?</i>	<b>Enjeu spécifique inhérent - mission sociale</b> <i>Autres enjeux sociaux facilités si mission sociale?</i> Sinon intégration stratégique via RSE
<b>Écologique</b>	RSE - intégration stratégique	RSE - intégration stratégique	<b>Enjeu spécifique inhérent - mission écologique</b> <i>Autres enjeux environnementaux facilités si mission écologique?</i> Sinon intégration stratégique via RSE

La prochaine section vient compléter cette compréhension à partir de la littérature spécifique au discours en DD des trois formes d'organisations. Partant des logiques décisionnelles, le projet élabore le cadre d'analyse du discours qui devrait permettre de comprendre les justifications attendues dans le discours des organisations afin de comparer si et dans quelle mesure ces différentes logiques et justifications se retrouvent dans les divulgations des organisations.

### 3. DISCOURS EN DEVELOPPEMENT DURABLE

Cette section porte sur les motivations et les justifications à l'intégration du DD traitées dans la littérature sur les discours en DD des trois formes d'organisations étudiées. Elle sert à comprendre comment les logiques décisionnelles identifiées se déclinent en discours en DD dans les divulgations des organisations. Les logiques décisionnelles constituent un cadre de réflexion par lequel les organisations, suivant leurs motivations, aboutissent à des justifications de leurs comportements dans leur discours. D'entrée de jeu, la littérature remarque que les contenus des discours n'explicitent que rarement les motivations de l'organisation ni les justifications des actions et engagements divulgués (Norberg, 2018 ; Ory et PetitJean, 2014). Le discours semble porté sur les relations avec les PP et sur la crédibilité de l'information divulguée (Igalens, 2004).

Par conséquent, pour discerner les justifications et les logiques décisionnelles sous-jacentes, le cadre d'analyse doit associer des logiques décisionnelles à des marqueurs pertinents identifiables dans les discours pour chacune des trois formes organisationnelles. Selon Cholette (2013), les éléments pertinents associés aux justifications dans le discours en DD sont l'intérêt accordé au discours en DD, le sens du DD véhiculé et la place du concept du DD dans sa mission. Ces éléments sont complétés avec les motivations (justifications) sous-jacentes, de même que les dimensions du DD adressées dans le discours (voir tableau 3). Suivant ces marqueurs du discours, le projet est à même de lier les discours aux logiques décisionnelles inhérentes du tableau 2. Il convient maintenant d'exposer ce qui découle du discours en DD des organisations suivant ces marqueurs.

L'entreprise tend à avoir un discours favorable au DD et à la RSE (Grifo et Rébérioux, 2015). Par la RSE, elle encadre sa coordination et ses interactions avec ses PP, et communique par la même occasion la nature de ses engagements (Thévenot, 2006). Le discours DD témoigne un comportement responsable et révèle une volonté d'écoute des attentes et des préoccupations de la société (De Serres et al., 2006; Vuontisjarvi, 2006). Devenant un « contrat social », il lui permet de justifier ses actions (Lindblom, 1994) et lui procure une « licence d'opérer » (Igalens, 2007).

Le discours de l'entreprise évoque la recherche d'un équilibre entre sa pérennité et ses obligations de responsabilités sociale et environnementale envers la société. Cependant, l'entreprise semble avoir de la difficulté à expliciter le concept du DD, lequel reste peu expliqué dans ses discours (Ramboarisata et De Serres, 2007). Très souvent assimilé à celui de la RSE (plus ancienne), le sens qu'elle lui attribue apparaît encore flou (Ory et PetitJean, 2014). Les publications des entreprises exposent ensemble la RSE et le DD, tantôt comme une finalité tantôt comme un moyen pour sa mission, porté sur ses relations (PP) et sur ses performances pouvant servir à sa rentabilité. Les actions qui y sont décrites illustrent la mobilisation des PP et la création de valeur grâce à la considération des enjeux économiques et environnementaux.

Parallèlement, la coopérative présente aussi un discours favorable au DD (Cholette, 2013). La prise en compte du DD y intervient à un moment où à la fois son environnement externe lui en impose, tout comme des pressions internes où sa propre identité coopérative lui rappelle l'impératif d'orienter ses démarches vers la communauté et dans le long terme. Dans ce contexte, la littérature distingue la coopérative traditionnelle qui évolue vers une intégration

du DD à celui d'une perspective coopérative émergente qui d'emblée, dès sa fondation, recherche cette intégration du DD (Cholette, 2013). En termes de discours, la première tend à adopter la version classique du DD dans ses divulgations. La politique et les actions qu'elle y présente s'articulent autour des trois aspects classiques (économie, environnement, social). Le sens attribué à la notion de durabilité réfère surtout à sa dimension temporelle : la pérennité. Selon cette auteure, ce constat révèle un paradoxe entre le discours et ses pratiques de gestion, lesquelles peuvent s'avérer non respectueuses de l'environnement. Sans modifier sa mission, la coopérative peut ou non mentionner explicitement le concept du DD dans son discours. Les actions divulguées en DD par les coopératives traditionnelles selon la littérature apparaissent conformément aux prédispositions identifiées à la section précédente. L'aspect social passe par son identité (réaffirmation), son engagement communautaire et la démocratie en son sein. L'aspect environnemental se résume à l'expression de préoccupations partagées avec la communauté. L'aspect économique passe par la création de valeur et la pérennité.

La coopérative émergente semble pour sa part privilégier une approche plus intégrée du DD. Dans ses publications, elle le présente comme un mode de gestion et de fonctionnement. La notion de durabilité correspond à la réalisation de ses opérations intégrées à ses considérations environnementales. Le DD apparaît à l'origine de sa raison d'être (sensibilité des propriétaires-membres) faisant partie de ses valeurs fondatrices. La coopérative émergente préfère intégrer le DD dans ses actions qui concourent à la réalisation de sa mission plutôt que de le souligner officiellement. Par conséquent, en contraste avec la coopérative plus traditionnelle, l'aspect économique paraît au service de ses priorités, qui sont accordées aux aspects sociaux (identité, communauté) et environnementaux (conformité, préservation).

Chez l'OBNL, le discours en DD apparaît plus tardivement et encore de manière peu courante (Lee, 2004 ; *Global Reporting Initiative* : GRI, 2011). L'intégration concrète du DD y semble rare (GRI, 2012) et les publications peu détaillées (O'Dwyer, 2007). La situation pourrait s'expliquer par la perception que l'OBNL peine à y consacrer de l'intérêt, mais aussi des coûts et du temps dans un contexte de ressources plus limitées (Jones et Mucha, 2014). Néanmoins, d'après ces auteurs, les pressions externes (PP) et la prise de conscience interne semblent de plus en plus susciter une ère de « responsabilisation ». Il apparaît bénéfique à l'OBNL de communiquer sa mission, ses valeurs et ses réussites. La nécessité éthique de transparence se manifestant, l'intégration du DD pourrait devenir une source d'amélioration de ses actions, un gage d'accroissement du nombre de donateurs, et un outil de gestion face à la compétitivité grandissante du secteur.

La notion de durabilité revêt un caractère temporel en vue d'un service social soutenu à long terme (Weerawardena et al., 2010). Le concept du DD est présenté à la fois comme un moyen et une finalité. Les motivations évoquées dans le discours DD apparaissent doubles : d'une part, communiquer son identité, sa mission communautaire et ses valeurs, et d'autre part, faire connaître ses réalisations afin qu'en retour soit assuré la durabilité de ses actions : sa pérennité (Jones et Mucha, 2014).

Par ailleurs, la littérature reconnaît l'importance des OBNL dans la continuité du discours de l'entreprise (Ramboarisata et De Serres, 2007 ; Tilt, 2007). Selon ces auteurs, il arrive que l'OBNL soit responsable de la mise en œuvre des pratiques de gestion RSE du monde des affaires. L'OBNL est alors le reflet de l'engagement communautaire des entreprises et participe à leurs communications de RSE. Comme des partenaires associés, leurs actions réciproques aident chacun à assumer ses responsabilités et renforcer sa pérennité.

Le tableau 3 complète la cadre d'analyse théorique selon les marqueurs du discours identifiés dans la littérature.

**Tableau 3 : Cadre d'analyse issu de la littérature empirique**

	<b>Entreprise</b>	<b>Coopérative</b>	<b>OBNL</b>
<b>Motivations associées</b>	Conjoncturelle, répondre aux attentes et des PP de son milieu	Sud: quête de légitimité sociale  Nord: réaffirmation identitaire, engagement communautaire	Mission de servir et recherche de durabilité
<b>Sens du DD véhiculé</b>	Le DD s'interprète via la RSE dans une perspective stratégique	Vision traditionnelle : approche RSE stratégique  Vision émergente : approche intégrée	DD: continuité de sa mission de servir une cause
<b>Mission: -place du DD - durabilité</b>	DD: moyen et finalité	DD: moyen et finalité  Vision traditionnelle : dimension temporelle de pérennité  Vision émergente : mode de gestion	DD: moyen et finalité  Dimension temporelle : pérennité
<b>Justifications</b>	Pérennité: Relations avec les PP et performance financière	Vision traditionnelle : PP et identité (interne)  Vision émergente : intégrée à la mission	Identité et durabilité  Relais à la démarche RSE de l'entreprise
<b>Dimensions du DD prioritaires</b>	Financier ciblé  Autres enjeux selon importance stratégique	Financier et civique ciblés (membre et communauté) Autres enjeux selon importance stratégique	Ciblés selon la mission (sociale ou écologique)  Autres enjeux selon importance stratégique

La littérature sur le discours, résumée au tableau 3, correspond aux logiques inhérentes identifiées au tableau 2. Les prédispositions identifiées caractérisent effectivement le discours de chaque forme d'organisation selon la littérature. Comme les logiques décisionnelles, motivations et justifications sont rarement explicitées dans les divulgations (Norberg, 2018 ; Ory et PetitJean, 2014), le tableau 3 en permet une déclinaison qui peut se retrouver dans les discours organisationnels. Ces marqueurs plus concrets dans la divulgation que sont le sens du DD véhiculé, la place du DD dans la mission et les justifications des actions devraient permettre d'évaluer dans quelle mesure le discours en DD correspond aux prédispositions de bases identifiées et discerner les réels compromis, montrant une intégration du DD au-delà de ces prédispositions.

#### **4. PRETEST : LOGIQUES, JUSTIFICATIONS ET DISCOURS**

Le prétest avec deux paires entreprises-coopératives sert de validation du cadre d'analyse élaborée de manière théorique pour le contraste entre ces deux formes organisationnelles. Cela permet en outre de formuler une proposition de recherche valide. Cette section expose la

méthodologie et les résultats du prétest. À noter, cette section présente aussi le cadre méthodologique de manière suffisamment élaborée pour la mise en application de la proposition de recherche.

#### 4.1 Cadre méthodologique du prétest et de la proposition de recherche

La section présente l'analyse du discours en DD d'organisations ciblées, afin d'identifier les logiques décisionnelles véhiculées dans leurs explications de leurs démarches DD. La stratégie adoptée est donc de nature *holistico-inductive* (Robson, 2011).

L'analyse porte sur les rapports annuels 2019 des organisations sélectionnées. Les rapports annuels sont obtenus sur le site [www.sedar.com](http://www.sedar.com) ou à partir des sites web des organisations. Les rapports annuels apparaissent une source de données plus adaptée que les rapports en RSE. En effet, le rapport annuel offre un corpus de données plus complet (Damak-Ayadi, 2010). Cet outil de communication couvre l'ensemble des activités des organisations et paraît commun aux différentes formes d'organisations (Chaiyapa et al., 2018), ce qui assure au projet une base de données homogènes (Bardin, 2013). Notre intérêt porte sur les sections narratives du rapport de gestion incluses au rapport annuel. Celles relatives aux états financiers ne sont pas traitées. À l'inverse, le rapport RSE, intégré ou non au rapport annuel, peut s'avérer plus disparate (Stolowy et Paugam, 2018). Suivant l'organisation, le rapport RSE prend diverses formes et propose un contenu parfois exclusif à certains thèmes (ex. écologie). Les organisations y bénéficient d'une plus grande latitude d'adaptation du discours DD (O'Donovan et Bus, 2000) par rapport aux rapports annuels, plus homogènes et retenus pour l'étude.

La stratégie repose sur des analyses comparatives de binômes ou de petits groupes d'organisations de même secteur d'activité. La logique d'analyse étant celle des études de cas multiples (Prévost et Roy, 2012; Yin, 2018). Cette méthode permet de constater des particularités explicatives dans les analyses (Maxwell, 1996). Les discours en DD de chaque organisation retenue constituent l'unité d'analyse. En référence aux objectifs du projet, la sélection des cas est *orientée* (Robson, 2011) : les principaux critères sont l'homogénéité interne contextuelle de chaque binôme (secteur, origine, taille) et la profondeur de l'analyse comparative (Prévost et Roy, 2012; Yin, 2018).

Le prétest porte sur deux binômes entreprises-coopératives d'organisations de grandes tailles, de même secteur d'activité et opérants au Québec (Canada). Elles opèrent dans un contexte associé à des coopératives dites du nord dans la littérature. Le premier compare une coopérative et une entreprise agroalimentaire : Agropur et Saputo. Le second analyse une coopérative et une entreprise financière, à savoir Desjardins et Royal Banque du Canada (RBC). L'homogénéité contextuelle de ces binômes assure une meilleure comparabilité des observations.

Comme le prétest couvre le contraste entreprise-coopérative, la proposition de recherche subséquente sur une collecte de donnée complète vise d'abord une dizaine d'organisations de ces deux types (entreprises et coopératives) de manière à répliquer l'analyse pour des paires d'organisations de plusieurs secteurs d'activité. Le projet peut étendre au besoin la collecte de donnée pour assurer la saturation théorique des résultats, laquelle sera constatée suivant les analyses intra et inter cas. Le volume de données sera suffisant pour effectuer des analyses

descriptives transversales des discours et de la prévalence des mots, sujets et logiques décisionnelles. Pour y parvenir, les justifications mobilisées doivent être analysées de manière contextuelle (Paillé et Mucchielli, 2016) par des analyses qualitatives des contenus (Bardin, 2013) à partir du cadre d'analyse théorique élaboré dans le présent article et validé par le prétest.

De plus, pour répondre plus efficacement en particulier à notre seconde question de recherche, le cadre d'analyse devra être précisé par des mesures plus exhaustives des enjeux de DD communiqués, de l'espace qui leur est respectivement consacré et l'existence d'indications distinctives des justifications pour certains dans les discours.

Par ailleurs, comme les OBNL constituent un secteur d'activité à part (Hall et al., 2005) et n'ont pas fait l'objet du prétest, l'analyse du discours en DD des OBNL constitue une proposition de recherche distincte et les analyses comparatives seraient limitées en conséquence.

## 4.2 Observations du prétest

Le projet recherche et analyse les cinq thématiques définies au tableau 3 dans les rapports annuels des cas sélectionnés, à savoir : l'intérêt accordé au discours DD et son contenu, le sens ou la définition du DD véhiculé, son importance dans la mission de l'organisation, les justifications, et les dimensions priorisées du DD dans les actions publiées.

### 4.2.1 Coopérative versus entreprise agroalimentaire : Agropur et Saputo

Avec pour vision de proposer un « *Meilleur lait* » pour un « *Meilleur monde* » (p. 1, 2019), la coopérative Agropur témoigne son intérêt pour le DD. Arrimant ses démarches en la matière avec son plan d'affaires depuis 2017, l'organisation publie son premier rapport de responsabilité d'entreprise l'année suivante. L'exercice lui donne l'occasion de communiquer ses engagements, sa vision, de rappeler ses valeurs et de partager ses initiatives, ses ambitions (président et chef de la direction, p. 3).

Dans son rapport annuel de 2019, le discours apparaît inchangé. Le contenu global du document retrace ses réalisations (performances) en tant que membre du leadership en matière d'engagement responsable (p. 3), réaffirme sa mission dans le sens de la création de valeur et le partage des ressources entre tous ses membres (p. 2,3), et souligne sa volonté de mobiliser l'ensemble de ses PP à travers l'appel de la « *force collective* », de la solidarité et de la cohésion (p. 4).

Le discours apparaît assimiler le DD à la RSE (p. 4). Le liant à ses valeurs coopératives, Agropur présente le DD à la fois comme un moyen et une finalité de ses initiatives (p. 4,5). En effet, autant le DD lui permet de modifier ses pratiques de gestion (p. 4), autant il semble servir à la croissance rentable et durable à laquelle elle aspire (p. 5). Durabilité rime ici avec pérennité (p. 5) (dimension temporelle du DD). Les motivations sous-jacentes découlent de la volatilité et la compétitivité caractérisant son secteur d'activité, mais aussi de la complexité interne dont fait preuve l'entité (p. 4,5).

À l'image des coopératives traditionnelles (Cholette, 2013), ce premier cas tend à concentrer ses efforts dans le développement de l'économie sociale et la participation à la vie de la

communauté (p. 2). Quant à ses préoccupations environnementales, elles concernent le bien-être animal et l'impact de ses actions.

Pour Saputo, le rapport annuel de 2019 décrit globalement un discours favorable au DD. Son contenu traduit l'engagement de Saputo à travers ses réalisations liées à sa position internationale (p. 5), son succès résultant de ses solides fondations et de son expérience (p. 6), ses valeurs (p. 4) et ses relations avec ses partenaires clés internes (employés) et externes (fournisseurs, universités, collectivités...) (p. 8).

Son approche DD apparaît traditionnelle, l'incitant à participer à la construction de *l'avenir dès aujourd'hui* (p. 4). Empruntant une posture proactive d'amélioration continue dans ses pratiques, l'organisation aborde le DD à travers sa RSE (p. 7,8). On y présente le DD comme un moyen (p. 8). De fait, la durabilité évoque davantage ses priorités de croissance, de rentabilité et de création de valeurs (actions) (p. 6).

Les justifications évoquées, similaires à une justification près de celles de la coopérative, semblent tributaires du secteur d'activité (volatilité, compétitive) et de son intérêt pour la pérennité (p. 6,7). Ainsi, ses activités correspondent globalement à l'approche triptyque du DD (social, environnement, économique) (p. 4).

Parallèlement, Saputo ne publie pas de rapport de responsabilité sociale ni de DD (Les affaires : Bérard, 2019). Elle propose plutôt un feuillet annuel décrivant « *La Promesse Saputo* ». Cette dernière se fonde sur sept piliers, repris dans ses autres publications, à savoir : la qualité et la sécurité des produits, les employés, l'éthique des affaires, l'approvisionnement responsable, l'environnement, la nutrition et les saines habitudes de vie et la communauté. Le tableau 4 résume l'analyse de ces deux premiers cas et présente les distinctions en gras.

**Tableau 4 : Analyse comparative des cas 1 et 2**

	<b>Coopérative : Agropur</b>	<b>Entreprise : Saputo</b>
<b>Motivations</b>	<b>Réaffirmation identitaire : engagements, viabilité</b>	Conjoncture du secteur
<b>Sens du DD véhiculé</b>	Vision traditionnelle : approche classique du DD par la RSE de manière stratégique	Approche classique : Le DD par la RSE de manière stratégique
<b>Mission: -place du DD - durabilité</b>	DD : moyen et <b>finalité</b> Vision traditionnelle : dimension temporelle (pérennité)	DD: moyen Durabilité temporelle : croissance
<b>Justifications</b>	Pérennité : volatilité, compétitivité du secteur, <b>identité (interne) et PP</b>	Pérennité: compétitivité du secteur, performances, rentabilité, création de valeur
<b>Dimensions du DD</b>	Économie sociale/ <b>communautaire</b>  Environnement : bien-être animal et impacts d'activités	Économie orientée  Approche triptyque (environnement, social, économique) sert à sa pérennité

#### 4.2.2 Coopérative versus entreprise financière : Desjardins et RBC

Les premiers mots du rapport annuel de la coopérative (Mouvement Desjardins) appellent au rassemblement, à savoir : « *Tous engagés* » (p. 1). « *Placée sous le signe de la mobilisation et de la résilience* », l'année 2019 apparaît celle du bilan et de la confirmation des meilleures résolutions (p. 4). Évoquant un « *virage culturel accéléré* » (p. 4), l'organisation semble manifester un discours favorable au DD. L'essentiel du propos reprend ses réalisations, notamment la mise en place des meilleures solutions et pratiques de sécurité et de reddition de compte, rappelle ses valeurs ayant construit son « *modèle d'affaires* », et interpelle la confiance de ses membres (p. 4,5).

L'approche DD de la coopérative apparaît classique, conformément aux principes énoncés par les Nations Unies (p. 5). Au titre de première institution financière canadienne à signer les Principes bancaires responsables, elle évoque clairement (explicite) le DD. Elle le conjoint à la notion de RSE et le présente à la fois comme un moyen et une finalité (p. 4, 5). Elle semble être motivée par ses ambitions de leadership et l'impératif est lié au rappel de ses valeurs coopératives vis-à-vis de ses membres, de ses clients, et des communautés (p. 5). Les justifications en ce sens apparaissent guider ses priorités d'actions.

Ce discours d'excellence paraît également guider ses efforts sur la dimension de l'environnement (p. 5). De cette manière, la coopérative espère consolider son impact positif sur la société. Cela dit, la dimension environnementale apparaît subséquente dans son rapport aux deux autres (économique, sociale) (p. 5).

De son côté, le rapport annuel de l'entreprise RBC place le DD dans la suite de son cheminement (p. 4). Le message de la direction évoque une réaction face aux perturbations occasionnées par le progrès technologique. Si ce dernier apparaît comme une source de croissance économique et propose des solutions à certains défis environnementaux, il s'avère causer des problèmes de sécurité, éprouver la confiance des membres et des clients, et conduire à la réduction des emplois.

Le rapport annuel 2019 de la RBC témoigne d'une attitude favorable de l'organisation dans la divulgation de ses actions en DD. Son contenu résume globalement ses réalisations, mentionne ses engagements, ses convictions relativement à la société, et évoque ses diverses collaborations avec ses PP en faveur de pratiques responsables (gouvernants, enseignement, autorités, etc.) (p. 4, 5).

L'approche DD semble classique. Elle implique l'adoption d'une définition visant la transformation « *désirée* » de la société future (p. 4). Dans la divulgation des pratiques de gestion, le DD paraît intégré à la démarche de RSE, se présentant comme un moyen (p. 5). L'objectif de l'entreprise revient à éviter les impacts négatifs de ses actions (p. 4) et les risques d'un monde changeant (p. 5). Dans un tel élan, au moyen de sa taille importante et de sa volonté de servir l'environnement et la communauté, l'organisation nourrit un désir « *raisonné, mesuré* » de leadership (p. 4,5). Ses motivations en découlent. Quant à ses priorités, le document les regroupe autour des deux premiers volets du DD (économie et social (employés)). L'environnement apparaît au troisième volet (p. 5). Le tableau 5 résume les éléments clés de l'analyse et présente les distinctions en gras.

**Tableau 5 : Analyse comparative des logiques décisionnelles DD des cas 3 et 4**

	<b>Coopérative : Desjardins</b>	<b>Entreprise : RBC</b>
<b>Motivations</b>	<b>Réaffirmation identitaire :</b> <b>valeurs coopératives,</b> principes et engagements	Conjoncture générale : adaptation au changement et PP
<b>Sens du DD véhiculé</b>	Vision traditionnelle : approche classique du DD par la RSE de manière stratégique	Approche classique : Le DD par la RSE de manière stratégique
<b>Mission:</b> <b>-place du DD</b> <b>- durabilité</b>	DD : moyen et <b>finalité</b> Vision traditionnelle : dimension temporelle	DD: moyen Dimension temporelle : adaptation au changement
<b>Justifications</b>	Traditionnelle : Pérennité (croissance) et PP	Pérennité « raisonnée » et PP
<b>Dimensions du DD</b>	Approche triptyque du DD (économique et social, puis environnement).	Approche triptyque avec une priorité accordée à l'économie et au social (employés)

## **5. ANALYSE ET PROPOSITION DE RECHERCHE**

Cette section analyse les résultats de l'application du cadre d'analyse théorique aux deux binômes du prétest et met en lumière les similitudes et les différences constatées par rapport au cadre d'analyse. Cela permet de tirer des constats préliminaires d'analyse du cadre utilisé, d'explicitier les contributions préliminaires réalisées et de formuler une proposition de recherche.

### **5.1 Similitudes et différences**

Le prétest permet de constater un discours présent et favorable au DD dans tous les cas étudiés, à l'instar de la littérature. La prise en compte d'aspects du DD réfère à une conjoncture générale et partagée. Effet de mode (Damak-Ayadi, 2010) ou véritable révolution des pratiques de gestion (Dambrin et Pezet, 2009; Gond et Igalens, 2008), ces cas semblent faire de l'intégration du DD un outil de communication avec leurs PP, de fait avec un public plus étendu (Charbonneau et Caron, 2009).

L'étude des rapports annuels souligne qu'ils y évoquent leurs engagements DD, décrivent les réalisations et réitèrent les rapports privilégiés qu'ils entretiennent avec leurs PP. Ces publications révèlent à chaque fois l'intérêt quant à la réussite de leurs organisations, contribuant à asseoir l'image positive évoquée dans la littérature (GlobeScan, 2004; KPMG, 2008).

Cependant, l'étude permet de comprendre les logiques comportementales globales en DD en lien avec leur statut légal. Les motivations au discours DD des deux entreprises (Saputo et RBC) semblent tributaires à la conjoncture générale de leurs secteurs respectifs : l'un pour faire face à la volatilité et la compétitivité de l'activité et l'autre pour l'adaptation au

changement et la préservation de la confiance des PP. De fait, le DD est conjoint à la RSE. Appréhendée davantage comme étant un moyen, la considération des enjeux de DD (surtout sociaux, moins environnementaux) sert davantage à la réalisation de leur raison d'être : la pérennité économique. Par conséquent, les justifications publiées font état de performance, de rentabilité, de création de valeur en collaboration avec les PP.

L'analyse du discours des deux coopératives (Agropur et Desjardins) révèle leur nature traditionnelle (Cholette, 2013). Conformément à la littérature à la section 2, ces organisations considèrent le DD à la suite de leur évolution, motivées par la conjoncture générale et par la volonté de réaffirmer leur identité coopérative. Leur intégration du DD reste classique avec une priorité accordée à sa dimension temporelle, la pérennité des activités.

Cependant, le DD dans le discours des coopératives apparaît à la fois comme un moyen et une finalité. Les motivations et leurs justifications mettent en lumière leur identité (interne), le maintien de la confiance de leurs membres, d'autres PP et la pérennité de leurs activités. Celles-ci reposent globalement sur l'approche triptyque du DD avec des spécificités sectorielles pour le volet environnemental. Agropur semble accorder de l'intérêt aux enjeux tels que le bien-être animal et les impacts environnementaux de ses activités. Quant à Desjardins, le discours traite plutôt d'énergie renouvelable, de transition écologique et d'impact positif sur la société de manière large.

## **5.2 Principaux constats d'analyse et proposition de recherche**

En réponse à la première question de recherche du projet, les différences observées entre les coopératives et les entreprises tendent à corroborer de manière préliminaire la présence des prédispositions statutaires identifiées chez les coopératives, comme mentionnées dans la littérature. Elles affirment leur identité coopérative, leur valeur démocratique pour leurs membres.

Les dimensions du DD et les enjeux spécifiques pris en compte semblent démontrer jusqu'ici une constante chez les quatre organisations. En effet, autant le DD est clairement énoncé dans le discours des quatre organisations, autant les enjeux RSE présentés semblent tous relever d'enjeux stratégiques du secteur d'activité (Touzard, 2010; Touzard et Vandame, 2009) et non pas des enjeux globaux du DD dont la portée va au-delà de leurs missions respectives ou des prédispositions identifiés pour les coopératives. Néanmoins, ces dernières voient davantage le DD comme une fin, notamment par l'engagement communautaire, un des principes coopératifs.

En conséquence, de manière très préliminaire, la réponse à notre seconde question de recherche pourrait s'avérer négative : les prédispositions des coopératives à élaborer des compromis entre les logiques financière et civiques pourraient se limiter aux seules contingences formelles des statuts coopératifs. Par contre, la question demeure ouverte et entière pour plusieurs raisons. D'abord, bien évidemment, comme il ne s'agit ici que d'un prétest (N = 2), il faut analyser un échantillon complet d'organisations et pour différents secteurs d'activité. Ensuite, les deux coopératives incluses au prétest peuvent raisonnablement être classées comme des coopératives du nord avec une vision traditionnelle. Leurs intégrations stratégiques du DD via la RSE correspondent alors à la littérature sur l'intégration du DD pour ces coopératives (Touzard, 2010). La littérature indique qu'il

pourrait en être autrement pour des coopératives plus jeunes, émergentes. Il pourrait aussi en être autrement pour des coopératives géographiquement implantées dans les pays du sud ou intégrant des échanges commerciaux nord-sud, davantage orientés par le développement social et le commerce équitable (Touzard, 2010; Touzard et Vandame, 2009). Néanmoins, le prétest apparaît concluant au sens où les résultats permettent de discerner les éléments de discours nécessaires à l'interprétation des logiques décisionnelles inhérentes et de valider l'applicabilité du cadre d'analyse élaboré.

En outre, la recherche proposée sera en mesure de répondre aux questions de recherche formulées. La première consistera à valider de manière empirique les prédispositions identifiées théoriquement dans le présent article. La seconde consistera à déterminer si les prédispositions à certaines logiques décisionnelles mènent à prendre en compte davantage d'enjeux de DD relevant des mêmes logiques décisionnelles. Pour ce faire, le cadre d'analyse sera précisé afin de mesurer avec plus de précision la présence et l'espace accordé par dimensions et enjeux de DD dans les discours. Cette proposition de recherche consiste à mettre en place le reste de la méthodologie exposée à la section 4.1 pour collecter les données d'un nombre suffisant de groupes de comparaison coopératives-entreprise pour en tirer des constats représentatifs et valides.

Par ailleurs, l'analyse théorique des prédispositions des OBNL montre que leur intégration du DD mériterait également notre attention. Par contre, comme les OBNL constituent un secteur d'activité à part (Hall et al., 2005) et n'ont pas fait l'objet du prétest, l'analyse du discours en DD des OBNL constituent une proposition de recherche distincte. Ajouter cette troisième forme d'organisation bonifierait la validité du cadre des analyses, procurerait un portrait concret du discours en DD des OBNL et fournirait des réponses empiriques distinctes pour les OBNL par rapport aux deux questions de recherche.

## **6. CONCLUSION**

Le DD se fonde sur la conception d'un monde durable avec la participation de tous ses acteurs (Vaillancourt, 2002). Cela implique une performance partagée, qui ne rime plus avec stricte croissance économique (Weybrecht, 2017). Cela suggère plutôt une efficacité responsable à l'épreuve de l'intégration de toutes ses dimensions (économique, environnement, social) (Guillotte et Charbonneau, 2019). De plus en plus, dans les organisations, l'intégration du DD passe par le prisme de la gestion de la RSE (Plumecocq, 2010) et la reddition de comptes (Dambrin et Pezet, 2009). Cette dernière se révèle partie intégrante des outils de gestion de l'organisation (Boje, 1995; Brown et al., 2005; Gond et Igalens, 2008). Elle participe à la construction de ses connaissances (Fallery et Marti, 2005), devient une référence d'analyse (Taylor et Lerner, 1996) et favorise l'amélioration de ses démarches (Zadek, 2006). Dès lors, elle permet à l'entité d'articuler le sens de ses activités. Un constat commun à l'entreprise, à la coopérative et à l'ONBL (Touzard, 2010; Weerawardena et al., 2010). Pourtant, ces organisations ont des statuts différents (MEI, 2019). Elles sont favorablement disposées à intégrer certains enjeux du DD de par leurs principes coopératif (Touzard, 2010) ou de leurs missions sociales pour les OBNL (Weerawardena et al., 2010).

L'intérêt du projet porte sur l'identification théorique de ces prédispositions, puis sur l'élaboration d'un cadre d'analyse permettant d'identifier comment celles-ci se concrétisent

dans le discours des organisations. L'originalité première du projet réside dans le fait qu'il analyse l'intégration du DD de différentes formes organisationnelles au moyen du discours (rapport annuel) et de la théorie des conventions. Le prétest avec deux binômes entreprise-coopérative comparables corrobore ce cadre d'analyse théorique. En tout, le discours en DD dans les rapports annuels 2019 de quatre cas est analysé : une entreprise et une coopérative agroalimentaire (Saputo et Agropur), puis une entreprise et une coopérative financière (RBC et Desjardins).

Globalement, les analyses révèlent une tendance favorable au discours DD. Suivant des spécificités sectorielles et par forme organisationnelle que la proposition de recherche pourra préciser, le projet préliminaire offre néanmoins une lecture théorique originale des justifications associées à l'intégration du DD en organisation. Il en résulte une description théorique de leurs principales motivations, du sens du DD véhiculé, de la place qui lui est accordée dans les missions, des justifications en la matière et de l'espace attribuée à chaque dimension du DD dans le discours.

Le projet mobilise plusieurs domaines de recherche pour construire un cadre d'analyse théorique, principalement ancré sur la théorie des conventions. Conformément à son principe, cette théorie propose une lecture de l'intégration du DD chez les cas étudiés selon la compréhension de systèmes de comportements, ce qui décrit un mode global de fonctionnement (Persais, 2007). Cependant, l'analyse théorique menée des logiques décisionnelles pour la prise en compte du DD laisse présupposer une somme cohérente des discours, des actions et des logiques décisionnelles. Ce faisant, le cadre d'analyse proposée assemble la théorie des conventions avec la littérature théorique sur le DD ainsi que celle empirique spécifique au discours DD des trois formes organisationnelles concernées. Cela constitue à la fois une originalité importante de l'étude, mais aussi une construction théorique complexe. Néanmoins, les résultats du prétest confortent la validité de ce cadre pour les coopératives et les entreprises.

Plusieurs autres théories explicatives d'intérêt pourraient intervenir, telles que la théorie des PP, institutionnelle ou de la légitimité. La théorie des PP porte sur l'étude de l'intégration des intérêts et des influences des PP dans les démarches DD/RSE de l'organisation (Freeman, 2004, 1984). La théorie institutionnelle repose sur le principe que la société est régie par des règles et des organes qui influencent toutes ses fractions (organisations y comprises) (Persais, 2006; Hauriou, 1925). Quant à la théorie de la légitimité, elle s'intéresse à la recherche de reconnaissance (approbation) de l'organisation par la société (Persais, 2007). Toutes influencent le discours en DD.

La littérature fait aussi état de trois limites méthodologiques lorsqu'on utilise le discours en DD ou la divulgation comme source d'information sur la gestion concrète. Ce sont le manque d'accès aux justifications dans les discours (Norberg, 2018 ; Ory et PetitJean, 2014), l'écart entre le discours et les pratiques de gestion (dit vs fait) et l'écart entre ces dernières et les divulgations (transparence). Néanmoins, la présence du discours en DD le fait entrer dans les conversations et se révèle à terme être un indicateur d'engagement et un levier d'action (Christensen et al., 2021, 2013). Le discours constitue donc une mesure imparfaite, mais pertinente pour analyser les logiques décisionnelles qui motivent les actions déjà en place, sinon à venir.

Les comparaisons théoriques se basent sur des amalgames à grands traits par forme d'organisation. Chaque forme d'organisation semble mal résumer les comportements diversifiés et les degrés d'intégration de la RSE très variés. La contribution de l'analyse théorique consiste à discerner les logiques décisionnelles et justifications inhérentes de par leurs statuts respectifs, à la base des trois formes d'organisation. Ce faisant, ces prédispositions sont mieux identifiées et justifiées sur le plan théorique. Cela permet de distinguer les contributions au DD attendues des coopératives et des OBNL. Cela permet de reconnaître leurs contributions distinctives, mais de ne pas tenir pour acquise une intégration du DD au-delà de leur mission, qui serait supérieure à l'intégration du DD par les entreprises.

La proposition de recherche sera utile à cet effet. Les gestionnaires, les autorités de réglementation et autres PP aux organisations seront alors en mesure de mieux situer les contributions respectives au DD des différentes formes d'organisations, puis d'aligner des incitatifs à l'intégration de DD cohérents avec les justifications identifiées. L'occasion serait également de préciser le portrait de logiques décisionnelles sur une diversité de secteurs d'activités pour chaque forme organisationnelle pour une meilleure compréhension de l'intégration du DD dans les pratiques de gestion d'un ensemble étendue d'organisations.

Par ailleurs, des recherches futures plus précises sur les coopératives pourraient traiter en particulier du problème d'exclusion décrite dans la littérature (Touzard, 2010) et les raisons expliquant l'intérêt relativement moindre accordé à l'aspect social externe du DD (vs interne, membres). Une collecte de données internationales pourrait mettre de l'avant les distinctions nord-sud et coopératives traditionnelles et émergentes pour des constats plus complets, nuancés et plus précis. Aussi, l'examen des démarches DD liant l'entreprise à l'OBNL (Tilt, 2007) apparaît, dans le même sens, une voie porteuse à un niveau inter organisationnel pour situer les engagements, articuler les collaborations et les discours partagés par un écosystème d'organisations. Une perspective qui devrait surtout aider le second (OBNL) dans sa recherche d'autonomie et de pérennité (Chetkovich et Frumkin, 2003; Kessler et McClellan, 2002).

## 7. BIBLIOGRAPHIE

- Abouali, M., Bendou, A., Bellihi, H. (2015). Le modèle coopératif marocain : un outil propice au service du développement durable : Etude de cas au sein de la coopérative féminine d'argan Ajddigue, ENCG, Université Ibn Zohr.
- Acquier, A., Gond, J.P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur. Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie* 10 (2): 5-35.
- Aggeri, F, Cartel, M. (2017). Le changement climatique et les entreprises : enjeux, espaces d'action, régulations internationales. *Entreprises et histoire* 1 (86) : 6-20.
- Aggeri, F., Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises et histoire* 45 : 6-19.
- Agropur coopérative. (2019). Meilleur lait. Meilleur monde. Rapport annuel. [Version pdf.]. 20 p.
- Alliance Coopérative Internationale : ACI. (2005). Définition et principes des coopératives. [Version électronique], de [www.ica.coop](http://www.ica.coop)
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., Livian, Y.-F. (1996). Conventions et accords. In *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris : Le Seuil, 73-116.
- Banque Royale du Canada (RBC). (2019). Environnement, société et gouvernance. Rapport annuel. [Version pdf.]. 69 p.
- Bardin, L. (2013). L'analyse de contenu. In *Quadrige* (Cairn.info; p. 296). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/l-analyse-de-contenu--9782130627906.htm>
- Bocquet, A., Gérardin, H., Poirot, J. (2010). Économie sociale et solidaire et développement durable : Quelles spécificités pour les coopératives et les mutuelles ? *Géographie, économie, société* 3 (12): 329-352.
- Boje D. (1995). Stories of the Storytelling Organizations. A Story of Storytelling Performance in an Office Supply Firm. *Administrative Science Quarterly* 36 : 106-126.
- Boltanski L., Thévenot L. (1987). *Les économies de la grandeur*. Paris : EHESS.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991). *De la justification, les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Boyer, L., Equilbey, N. (2013). *Évolution des organisations et du management, rétrospective et prospective*, Cormelles-le-Royal : éditions EMS.
- Brodhag, C. (2014). L'écoconception, un outil au cœur de l'économie circulaire. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement* 76 : 33-37.
- Brown, J. S., Prusak, L., Denning, S. et al. (2005). Storytelling in organizations: Why storytelling is transforming 21<sup>st</sup> Century organizations and management. Elsevier.
- Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4 (4): 497-505.
- Chaiyapa, W., Esteban, M., Kameyama, Y. (2018). Why go green? Discourse analysis of motivations for Thailand's oil and gas companies to invest in renewable energy. *Energy Policy* 120 : 448-459. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.05.064>
- Charbonneau, M., Caron, M-A. (2009). L'engagement de Postes Canada dans la RSE, vecteur d'hybridation identitaire ? *La Revue des Sciences de Gestion* 5 (239-240) : 79-86.
- Chetkovich, C., Frumkin, P. (2003). Balancing margin and mission: Nonprofit competition in charitable versus fee-based programs. *Administration & Society* 35 (5) : 564-596.

- Cholette, S. (2013). Développement durable et coopération : comparaison des discours et des actions des coopératives agroalimentaires. Environnement. Essai de maîtrise. Université de Sherbrooke : Centre universitaire de formation en environnement (CUFE).
- Christensen, L. T., Morsing, M., Thyssen, O. (2021). Talk–Action Dynamics : Modalities of aspirational talk. *Organization Studies* 42 (3) : 407-427. <https://doi.org/10.1177/0170840619896267>
- Christensen, L. T., Morsing, M., Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization* 20 (3): 372-393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>
- Corporation de développement et de l'entrepreneuriat collectif (CDEC) de Sherbrooke. (2011). Coopérative ou OBNL : Un choix difficile! [Version électronique]. Page mise à jour le 7 septembre 2011, de <https://www.facebook.com/notes/cdec-de-sherbrooke/coop%C3%A9rative-ou-obnl-un-choix-difficile/259816477382561>
- Couret, F. (2002). Principe démocratique et décision en coopérative. *Revue internationale de l'économie sociale: recma*, 285 : 13-26.
- Damak-Ayadi, S. (2010). Le reporting social et environnemental suite à l'application de la loi NRE en France. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 1 (16): 53-82.
- Dambrin, C., Pezet, A. (2009). How texts and artefacts produce normative social roles: an inquiry into an investment procedure as a mediating instrument, *research paper*.
- Dart, R. (2004). Being 'business-like' in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33 (2): 290–310.
- De Serres, A., Gendron, C., Ramboarisata, L. (2006). Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale. *Rapport de recherche présenté au Programme national en services financiers et politique publique de Schulich School of Business*, Université York.
- Dontenwill, E. (2012). Le développement durable et ses objets encombrants. *Revue française de gestion* (7) : 37-51.
- Dontenwill, E. (2008). *Le développement durable à l'épreuve des mondes de l'entreprise: le cas Botanic*, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion. Université de Lyon 3, France.
- Draperi, J-F. (2005). Rendre possible un autre monde. Économie sociale, coopératives et développement durable. Presses de l'économie sociale, 2e édition revue et corrigée (1re édition 2004), 92 p. Page consultée : Notes de lectures, *Revue internationale de l'économie sociale*, 296, p.116.
- Draperi J.-F., Touzard J.-M. (éd.). 2003. *Coopératives, territoires et mondialisation*, Paris : L'Harmattan.
- Eikenberry, A. M., Kluver, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk. *Public Administration Review* 64 (2) : 132-140.
- Fallery B., Marti C. (2005). Comment partager des récits d'expériences entre des artisans : un apport des méthodes narratives pour la e-GRH , In M. Kalika et al. (éd.), *E-GRH : réalités managériales*, Vuibert, p. 257-273.
- Freeman, R.E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Journal de l'éthique économique et affaires. Journal de l'éthique économique et commerciale* 5 (3) : 228-241.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston Pitman.
- Gendron, C., Girard, B. (2013). *Repenser la Responsabilité sociale de l'entreprise. L'École de Montréal*. Paris : Armand Colin Recherches.
- Gertler, M. (2004). Synergy and strategic advantage: cooperatives and sustainable development. *Journal of Cooperatives* 8: 32-46.

- Global Reporting Initiative (GRI). (2012). *GRI sustainability reporting statistics: Publication year 2011*. Amsterdam: Author.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2011). *Increasing transparency and credibility in the NGO sector*. Amsterdam: Author. <http://globalreporting.org>.
- Goerke, J. (2003). Taking the quantum leap: Nonprofits are now in business. An Australian perspective. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 8 (4): 317–327.
- Gond J., P., Igalens J. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise. Paris: Presses universitaires de France.
- GlobeScan. (2004). Les résultats issus de sondages sur la RSE relativement à la réception des rapports de DD. Sondages effectués par téléphone ou en personne, entre novembre 2003 et février 2004, auprès d'échantillons représentatifs à l'échelle nationale. [Version électronique]. De : [www.GlobeScan.com](http://www.GlobeScan.com).
- Grifo, P., Rébérioux, A. (2015). Gouvernance et responsabilité sociale des entreprises : nouvelle frontière de la finance durable ? *Association d'économie financière, Revue d'économie financière*, 1 (117): 205-223
- Guillotte, C.-A., Charbonneau, J. (2019). Objectifs de développement durable : Quelle contribution de la part des coopératives forestières? Université de Sherbrooke : IRECUSÉ
- Hall, M. H., Imagine Canada (Organization), Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (Éds.). (2005). The Canadian nonprofit and voluntary sector in comparative perspective. Imagine Canada.
- Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. *Yale Law Journal* 89 (5): 835– 901.
- Hauriou, M. (1925). La théorie de l'institution et de la fondation. *In Cahiers de la nouvelle journée*, 4 : 2-45
- Igalens, J. (2007). 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. *Finance Contrôle Stratégie* 10 (2) : 129-155.
- Igalens, J. (2004). Comment évaluer les rapports de développement durable ? *Revue Française de Gestion* 30(152) : 151-167.
- ISO 26000 (2010). Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. *Organisation internationale de normalisation*. Genève, Suisse.
- Isola, G., Gonzalez, L., Oreggioni, W., Pastorini, M. (2005). Les fonctions, actions et contributions des coopératives en milieu rural sur le développement local durable. *uniRcoop* 3 (1) : 81-105.
- Jauernig, J., Valentinov, V. (2019). CSR as hypocrisy avoidance : A conceptual framework. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* 10 (1): 2-25. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-05-2018-0141>
- Jenkins, H. (2009). A “business opportunity” model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review* 18 (1): 21-36.
- Jones, K. R., Mucha, L. (2014). Sustainability Assessment and Reporting for Nonprofit Organizations: Accountability “for the Public Good”. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 25: 1465-1482.
- Kessler, D. P., McClellan, M. B. (2002). The effects of hospital ownership on medical productivity. *Rand Journal of Economics* 33 (3): 488–506.
- KPMG. (2008). KPMG International survey of corporate responsibility reporting.
- Kunle, A. (2004). Staffing, retention, and government funding: A case study. *Nonprofit Management and Leadership* 14 (4): 453-465.

- Landrum, N. E., Ohsowski, B. (2018). Identifying Worldviews on Corporate Sustainability: A Content Analysis of Corporate Sustainability Reports. *Business Strategy and the Environment* 27 (1): 128-151. <https://doi.org/10.1002/bse.1989>
- Lee, M. (2004). Public reporting: A neglected aspect of nonprofit accountability. *Nonprofit Management & Leadership* 15 : 169-185.
- Les affaires. (2019). Saputo pointée pour sa gestion des pertes alimentaires. Un texte de Diane Bérard. [Version électronique]. Page publiée le 07 août 2019 à 15:30, de Saputo pointée pour sa gestion des pertes alimentaires | LesAffaires.com
- Lindblom, C.K. (1994). The Concept of Organisational Legitimacy and its Implication for Corporate Social Responsibility Disclosure. Critical Perspectives on Accounting Conference, New York.
- Mathieu, A., Soparnot, R. (2009). Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise. *Management Prospective Ed. Management & Avenir* 3 (23): 199-218.
- Maxwell, J.A. (1996). *Qualitative research design*. Newbury. CA: Sage.
- McDonald, R. E. (2007). An investigation of innovation in nonprofit organizations: The role of organizational mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 36 (2): 256-281.
- Ministères de l'économie et de l'innovation (MEI). (2019). S'informer : coopératives. [Version électronique]. Page mise à jour le 28 mai 2019, de [https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/cooperatives/page/apercu-10305/?tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5Bmode%5D=single](https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/cooperatives/page/apercu-10305/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single)
- Mitchell, R. R., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review* 22 (4) : 853-886.
- Mouvement Desjardins. (2019). Tous engagés. Rapport annuel. [Version pdf.]. 258 p.
- Nicholls, A. (2006). Introduction. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, 1-36. Oxford: Oxford University Press.
- Norberg, P. (2018). Bankers Bashing Back : Amoral CSR Justifications. *Journal of Business Ethics: JBE* 147 (2): 401-418.
- O'Donovan, G., Bus, B. (2000). Legitimacy Theory as an Explanation for Corporate *Environmental Disclosures*. Victoria University of Technology.
- O'Dwyer, B. (2007). The nature of NGO accountability: Motives, mechanisms and practice. In J. Unerman, J. Bebbington, & B. O'Dwyer (Eds.), *Sustainability accounting and accountability* 285-306. London: Routledge.
- Ory, J.-F., Petitjean, J-L. (2014). RSE et performance financière : une approche par la communication des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion* 3 (267-268) : 69- 78.
- Paillé, P., Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e éd.) Armand Colin
- Persais, E. (2007). Ethique. La RSE est-elle une question de convention ? *Revue française de gestion* 3 (172) : 79-97.
- Persais, E. (2006). La RSE en pratique ou comment rendre opérationnelle une règle implicite ? AIMS Actes de la quinzième Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New-York: Harper & Row.
- Plumecocq, G. (2010). Organisations et développement durable : analyse comparée des discours d'acteurs locaux. *Revue Économie et institutions*, 31-57.
- Porter M.E., Kramer M.R., (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 62-77.

- Porter, M. E., Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review* 73 (5) : 120–134.
- Prévost, P., M. Roy (2012). Les études de cas: Un essai de synthèse. Sherbrooke : Université de Sherbrooke.
- Ramboarisata, L., De Serres, D. (2007). Les partenariats entreprises / OBNL du Québec dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de responsabilité sociale des entreprises. Rapport de recherche présenté au Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale. Cahier de l'ARUC-ÉS, Cahier No : RQ-02-2007. *Bibliothèque et Archives nationales du Québec Bibliothèque. Archives Canada.*
- Rémillard, D., Wolff, D. (2009). Le développement durable. L'émergence d'une nouvelle convention? *Revue française de gestion* (4) : 29-43.
- Robson, C. (2011). *Real World Research – A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings*. (3<sup>e</sup> éd.). West Sussex, U.K. : Wiley. Chapter 2, p.24 et 6, p.130.
- Saputo (2019). Rapport annuel. [Version pdf.]. 104 p.
- Schwartz, M., Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly* 13 (4): 503-530.
- Sharir, M., Lerner, M. (2006). Gauging success ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business* 41 (1): 6–20.
- Stolowy, H., Paugam, L. (2018). The expansion of non-financial reporting : An exploratory study. *Accounting and Business Research*, 48 (5): 525-548. <https://doi.org/10.1080/00014788.2018.1470141>
- Taylor, J.R., Lerner L. (1996). Making Sense of Sensemaking: How Managers Construct their Organization Through their Talk. *Studies in Cultures. Organizations and Societies*, 2 : 257-286.
- Thévenot, L. (2006). *L'action au pluriel, sociologie des régimes d'engagement*. Paris : La découverte.
- Tilt, C. A. (2007). External stakeholders' perspectives on sustainability reporting. In *Sustainability accounting and accountability* (Eds, Unerman, J., Bebbington, J., O'Dwyer, B.). London: Routledge, 104-126
- Touzard, J. M. (2010). Les coopératives sont-elles des entreprises du développement durable ? In *Les développements durables* (Eds Guizard, P.). Edition: Questions ouvertes. Publisher: Education Nationale SCEREN, 96-101
- Touzard, J. M., Vandame, R. (2009). La coopérative comme outil du développement durable : le cas des coopératives d'apiculteurs au Mexique et au Guatemala. *Revue internationale de l'économie sociale* (313) : 36–57.
- Vaillancourt, J-G. (2002). Action 21 et le développement durable. *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, 3(3) : 1-8. [Version électronique], Page publiée le 01 décembre 2002, de <http://journals.openedition.org/vertigo/4172>
- Vuontisjarvi, T. (2006). Corporate social reporting in the European context and human resource disclosures: An analysis of Finnish companies. *Journal of Business Ethics* 69: 331-354.
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., Mort, G. S. (2010). Sustainability of non profit organisation: an empirical investigation. *Journal of World Business*, 346-356.
- Weerawardena, J., Mort, G.S. (2001). Learning, innovation and competitive advantage in not-for-profit aged care marketing: A conceptual model and research propositions. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 9 (3): 53-73.
- Weybrecht, G. (2017). From challenge to opportunity—Management education's crucial role in sustainability and the Sustainable Development Goals—An overview and framework. *International journal of management education* 15(PB): 84-92. WorldCat.org.

- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods* (6e ed.). SAGE: WorldCat.org
- Zadek, S. (2006). Corporate responsibility and competitiveness at the macro level: responsible competitiveness: Reshaping global markets through responsible business practices. *Corporate Governance* 6 : 334-348.