

HEC MONTRÉAL

**L'opérationnalisation d'une démarche en développement durable en contexte de
grande entreprise**

**par
Gabriel Coutu**

**Science de la gestion
(Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M.Sc.)*

Novembre 2016
© Gabriel Coutu, 2016

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

No certificat : 1759
No projet 1460

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Titre du projet de recherche :

Optimiser la mise en oeuvre d'une stratégie de développement durable: adéquation entre processus d'affaire et stratégie en pratique.

Chercheur principal :

Chercheur : Gabriel Coutu

Titre : Étudiant(e) Maîtrise
Service/Option : Management

Directeur : Charlotte Cloutier

Titre : Professeur(e) adjoint(e)
Service/Option : Management

Date d'approbation du projet :

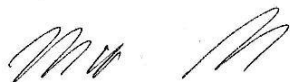
08 mai 2013

Date de publication du certificat :

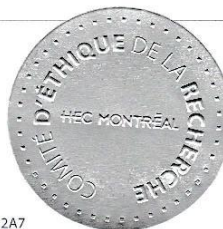
08 mai 2013

Date d'échéance du certificat :

01 mai 2014



Maurice Lemelin, président
Comité d'éthique de la recherche



SOMMAIRE

Ce mémoire s'intéresse à l'opérationnalisation des valeurs et des pratiques du développement durable en contexte de grandes entreprises et d'entreprises multinationales. Il vise à mieux comprendre comment la culture facilite l'opérationnalisation des pratiques du développement durable dans ce type d'organisation. Cette recherche repose sur des données récoltées lors d'un stage de onze mois chez Rio Tinto Fer et Titane (RTFT), une unité d'affaires de la compagnie minière multinationale Rio Tinto. La participation à différents mandats pratiques, s'additionnant à une collecte de données selon des méthodes plus traditionnelles, incluant l'observation ethnographique et la réalisation d'entrevues semi-dirigées, aura permis de tracer un portrait précis de l'organisation, ses employés et son contexte par l'entremise du processus d'implantation d'une stratégie de développement durable dans ses opérations.

L'analyse des données focalise sur trois dimensions de la stratégie de développement durable de RTFT : la santé et sécurité, l'environnement ainsi que les relations avec les communautés. Les résultats démontrent que les pratiques de développement durable chez RTFT ne sont pas également intégrées au sein des trois dimensions étudiées. La disparité observée aura permis de comparer différents niveaux d'intégration eu sein des trois dimensions et d'en arriver à une meilleure compréhension des conditions contribuant à ce que les pratiques et les idées relatives au développement durable deviennent une priorité et ultimement une valeur partagée au sein de l'organisation. Chez RTFT, la santé et sécurité est devenue prioritaire au point que les employés reconnaissent la dimension comme une valeur fondamentale de l'entreprise et que les pratiques associées sont implantées au sein des pratiques quotidiennes, et ce, même si la santé et sécurité n'est pas une des quatre valeurs officiellement divulguées par RTFT. En questionnant les employés de différents niveaux hiérarchiques de l'organisation, notre analyse permet de mieux comprendre pourquoi la santé et

sécurité, au contraire de l'environnement et les relations avec les communautés, est devenue une valeur partagée au sein de l'organisation.

La principale contribution de cette recherche consiste en l'approfondissement de la réflexion relative aux indicateurs d'intégration du développement durable. L'analyse démontre qu'un engagement clair des dirigeants de l'organisation, soutenu par des actions concrètes, et une communication constante aux employés sont les principaux éléments supportant l'intégration des pratiques et des valeurs du développement durable à la culture organisationnelle. Finalement, cette analyse confirme que la prise en charge des valeurs du développement durable par les employés, tel qu'illustré par des exemples précis liant celles-ci à leur travail quotidien, est le facteur ultime confirmant l'opérationnalisation d'une dimension de développement durable dans l'entreprise.

Mots-clés: développement durable, durabilité, opérationnalisation, culture organisationnelle, valeurs, valeurs partagées, parties prenantes, responsabilité sociale d'entreprise.

ABSTRACT

This thesis focuses on the implementation of sustainable development values and practices in large, multi-national enterprises. It seeks to better understand how culture facilitates the operationalization of sustainable development practices in these types of organizations. It is based on data collected during an eleven-month internship at Rio Tinto Fer et Titane (RTFT), a business unit of the multinational mining company Rio Tinto. Participation in various practical mandates, in addition to data collected via more traditional methods, including ethnographic observation and semi-structured interviews allowed me to draw an accurate picture of the organization, its employees and its broader context as it went through the process of implementing a sustainable development strategy throughout its local operations.

Data analysis focused on three dimensions of RTFT's sustainable development strategy: health and safety, environment and relations with communities. My findings show that sustainable development practices at RTFT were not likewise integrated across these three dimensions. This observed disparity allowed me to compare different stages of integration between these three dimensions and come to a better understanding of the conditions which contribute to sustainable development practices and ideas becoming a priority and ultimately a shared value within the organization. At RTFT, health and safety became a priority which employees recognized as a core value of the company and its associated practices were implemented routinely in their daily practice, and this even though health and safety was not one of RTFT's four officially-stated corporate values. By questioning employees at different hierarchical levels within the organization as to why that was, my analysis helps us better understand why health and safety, and not environment or relations with communities, became a shared value within the organization.

The main contribution of this research lies in deepening the reflection on sustainable development integration indicators. My analysis shows that organizational leaders have to understand the underlying challenges of sustainable development, as well as agree to

invest money and allow time for its integration into organizational culture. My analysis also shows that a clear commitment from leaders, sustained by concrete actions and constant communication with employees are the main elements supporting the integration of sustainable development values and practices in organizational culture. Finally, my analysis confirms that the takeover by employees of sustainable development values, as illustrated by clear examples of how they link these to their daily work, is the ultimate indicator that confirms the operationalization of sustainable development principles in a company.

Key words: Sustainable development, sustainability, implementation, organizational culture, values, shared values, stakeholders, corporate social responsibility.

.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire fut rendu possible grâce à la contribution et au soutien de femmes extraordinaires, à qui je souhaite dédier ce travail.

D’abord, le projet n’aurait pu voir le jour sans la confiance et l’expertise de ma directrice de mémoire, madame Charlotte Cloutier. Votre rigueur et votre discipline sont des inspirations pour moi. Je suis sincèrement désolé si j’ai pu vous faire douter. Le cheminement fut certainement plus fastidieux que prévu, mais je peux vous assurer qu’il fut également d’une grande richesse.

Ensuite, je dois souligner l’apport de ma coordonnatrice de stage, madame Marie Rousseau, qui m’a accueillie à bras ouverts, avec une confiance et une ouverture d’esprit simplement formidables. L’expérience acquise en votre compagnie représente bien plus que les données de ce mémoire, elle représente les assises de ma carrière professionnelle. Votre authenticité et votre intégrité sont sans égal et demeureront ma référence.

Finalement, les femmes de ma vie qui ont littéralement subi les répercussions de ces trois années de rédaction. Maman, ma sœur, mes filleules et mon amour, vous êtes mes piliers je manque de mots pour vous exprimer à quel point vous êtes précieuses à mes yeux. « Matante » Lucie, réjouis-toi! Enfin, tu pourras lire le mémoire. Merci beaucoup pour ton énergie et ton réconfort.

Je ne peux pas non plus ignorer la contribution de deux hommes si importants. Merci papa pour ton support inconditionnel depuis toutes ces années. Merci Philippe pour ton arrivée hâtive. Je te dois les dernières onces de motivation.

Je désire aussi remercier Rio Tinto Fer et Titane d’avoir consenti à la réalisation de l’étude ainsi que Mitacs et Hydro-Québec pour votre support financier. Vos

contributions auront fait la différence entre un projet de recherche et un mémoire complété.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
ABSTRACT	iii
REMERCIEMENTS	v
TABLE DES MATIÈRES	vi
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES FIGURES	xi
 INTRODUCTION	 1
 CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	 5
1.1 Le projet politique de développement durable	5
1.1.1 Le sommet de la terre de 1992	6
1.1.2 Le sommet de la terre de 2002	7
1.2 Le développement durable en entreprise	9
1.2.1 Le développement durable en réponse aux pressions externes	11
1.2.2 Les critiques à l'endroit du développement durable en entreprise	15
1.3 L'opérationnalisation du développement durable en entreprise	17
1.3.1 Le travail quotidien en contexte de grande entreprise	19
1.3.2 La littérature sur l'opérationnalisation du développement durable	20
1.4 Intégrer la durabilité à la culture	21
1.4.1 La littérature sur l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle	22
1.4.1.1 Le cas de Mark & Spencer	23
1.4.1.2 Le modèle de Marc J. Epstein	24
1.4.1.3 Le modèle de Stéphanie Bertels	28
1.4.2 La culture organisationnelle	31
1.4.2.1 Les valeurs organisationnelles	33
1.5 La problématique de recherche	36

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL	39
2.1 <i>Sustainability : How It Shapes Organizational Culture and Climate</i>	40
2.2 Schématisation du cadre conceptuel	42
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE	45
3.1 Stratégie de recherche	45
3.2 Description du terrain	45
3.2.1 Description du mandat de stage	46
3.2.2 Entre stagiaire et chercheur	47
3.3 Données	48
3.3.1 L'observation ethnographique	48
3.3.2 Les entrevues	49
3.3.2.1 Échantillonnage	49
3.3.2.2 Grilles d'entrevues	51
3.3.3 Documentation consultée	52
3.4 Analyse des données	53
3.5 Considérations éthiques	56
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ANALYTIQUE DES DONNÉES	57
4.1 Présentation du terrain réalisé	57
4.1.1 RTFT et son contexte socioéconomique	57
4.2 La culture organisationnelle de RTFT	60
4.2.1 Les valeurs de RTFT	60
4.2.1.1 Intégrité	62
4.2.1.2 Respect	63
4.2.1.3 Responsabilité	64
4.2.1.4 Travail d'équipe	65
4.2.2 La culture de gestion de RTFT	66
4.2.2.1 La culture organisationnelle dans les usines de RTFT	68
4.2.2.2 La culture organisationnelle à l'ingénierie de RTFT	69

4.2.2.3 La culture organisationnelle dans les bureaux administratifs de RTFT	71
4.3 La transformation.....	74
4.4 La démarche en développement durable de RTFT	77
4.4.1 La méthode BNQ21000	78
4.4.2 Le BNQ 21000 chez RTFT	80
4.4.3 La structure de la démarche en développement durable	83
4.5 La culture et la démarche en développement durable de RTFT	85
4.5.1 La santé et sécurité	86
4.5.1.1 Les employés de RTFT et la santé et sécurité	88
4.5.2 L'environnement	92
4.5.2.1 Les employés de RTFT et l'environnement	93
4.5.3 Les relations avec les communautés	96
4.5.3.1 Les employés de RTFT et les relations avec les communautés	97
CHAPITRE 5 : DISCUSSION	103
5.1 Synthèse et discussion des résultats	104
5.1.1 L'incidence des valeurs corporatives sur l'opérationnalisation du développement durable en contexte de grande entreprise	105
5.1.2 Le niveau d'intégration de la santé et sécurité à la culture de RTFT	107
5.1.3 Le niveau d'intégration de l'environnement à la culture de RTFT	109
5.1.4 Le niveau d'intégration des relations avec les communautés à la culture de RTFT	111
5.2 Les apports théoriques de l'étude	112
5.2.1 Prémisses à l'intégration	112
5.2.2 Indicateurs d'intégration	113

5.2.3 Preuve d'intégration	114
5.3 Les limites de la recherche	115
5.4 Les avenues futures de recherche	116
CONCLUSION	119
ANNEXE A	121
ANNEXE B	122
ANNEXE C	123
ANNEXE D	124
ANNEXE E	125
ANNEXE F	127
BIBLIOGRAPHIE	128

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les six clés pour intégrer le développement durable à la culture organisationnelle selon <i>Accenture</i>	23
Tableau 2. Actions menant à la réussite financière et au succès du développement durable.....	26
Tableau 3. Présentation linéaire du modèle d'intégration du développement durable à la culture de Stéphanie Bertels.....	30
Tableau 4. Analyse des valeurs organisationnelles de RTFT.....	65
Tableau 5. Les priorités de la démarche en développement durable RTFT.....	82
Tableau 6. Les employés de RTFT et le concept de santé et sécurité.....	88
Tableau 7. La santé et sécurité dans la culture de RTFT	91
Tableau 8. Les employés de RTFT et le concept d'environnement.....	93
Tableau 9. L'environnement dans la culture de RTFT	95
Tableau 10. Les employés de RTFT et le concept de relations avec les communautés.....	98
Tableau 11. Les relations avec les communautés dans la culture de RTFT	100

LISTE DES FIGURES

Figure 1. La hiérarchie de Maslow sur les différentes perspectives des valeurs et des besoins des gestionnaires	19
Figure 2. Modèle pour le développement durable des entreprises	25
Figure 3. Mark & Spencer « <i>How we do business</i> »	27
Figure 4. Le modèle d'intégration du développement durable de Stéphanie Bertels	29
Figure 5. Les quatre formes distinctes de valeur organisationnelle	34
Figure 6. Schématisation du cadre conceptuel	43
Figure 7. Les moteurs stratégiques de RTFT	59
Figure 8. Les valeurs de RTFT	61
Figure 9. Les perspectives de management de Richard Déry	67
Figure 10. Caractéristiques de la culture dans les usines de RTFT	69
Figure 11. Caractéristiques de la culture à l'ingénierie de RTFT	71
Figure 12. Caractéristiques de la culture dans les bureaux administratifs de RTFT	72
Figure 13. Les sous-cultures de RTFT	73
Figure 14. Les priorités de la transformation de RTFT	75
Figure 15. Les trois volets de la transformation	76
Figure 16. BNQ21000 : méthodologie d'application des lignes directrices	79
Figure 17. Synthèse des résultats de RTFT suite au sondage BNQ21000	81
Figure 18. La structure de la démarche en développement durable de RTFT	84
Figure 19 : Les règles d'or de sécurité	87
Figure 20. Photo aérienne du complexe métallurgique RTFT	97

Figure 21. Synthèse des résultats.....107

Figure 22. Facteurs d'intégration du développement durable à la
culture.....114

INTRODUCTION

Le concept de développement durable fait couler beaucoup d'encre depuis le Sommet de la Terre de Rio de 1992. Activistes et écologistes, tel Hubert Reeves, dénoncent l'état de notre planète en nous parlant de maux, d'angoisses, de tendances irréversibles et appellent à la responsabilisation¹, soulignant que la satisfaction des intérêts économiques actuels compromettrait le bien-être des générations futures. En cette ère de consommation (Boisvert et Vivien, 2006), le développement durable est généralement présenté « comme la résultante d'un jeu de pressions multiformes créée par des groupes d'acteurs aux motivations diverses (Lauriol, 2004: p.137)», qui gagne en importance grâce aux technologies innovantes et aux médias sociaux qui permettent la propagation de revendications qui n'auraient autrefois eu aucune portée.

Pourtant, la réflexion trouve ses origines au sein de réflexions bien plus anciennes que ce que nous pouvons croire. À titre d'exemple, le constat de Malthus de 1798 « sur la finitude des ressources terrestres (Jégou, 2007: p.19)», plaçait déjà les bases pour une réflexion du concept, alors qu'au tout début du vingtième siècle, le Président américain Théodore Roosevelt fit une déclaration qui surprend par son intemporalité.

« Avec la croissance constante de la population et l'augmentation encore plus rapide de la consommation, notre peuple aura besoin de plus grandes quantités de ressources naturelles. Si nous, de cette génération, détruisons les ressources [...] qui seront nécessaires à nos enfants, si nous réduisons la capacité de notre terre à soutenir une population, nous diminuons le niveau de vie, nous enlevons même le droit à la vie des générations futures sur ce continent (Girard, 1994: p.44)».

La remise en question sous-jacente au célèbre proverbe « nous n'héritons pas de la terre de nos ancêtres, nous l'empruntons à nos enfants²» apparaît ainsi tout aussi inhérente à la vie humaine que l'incessant besoin de développement auquel nous sommes quotidiennement confrontés.

¹ On fait ici référence au livre *Mal de Terre* d'Hubert Reeves, publié en 2003.

Reeves, Hubert et Frédéric Lenoir. 2003. *Mal de Terre*. Éditions du Seuil : Paris : 260p.

² Proverbe africain tiré du Livre Terre des Hommes d'Antoine de Saint-Exupéry, paru en 1939.

Bien que plusieurs auteurs comme Franck-Dominique Vivien dénoncent le caractère alarmiste associé au développement durable (Vivien, 2013), nous sommes forcés d'admettre que la main invisible de Smith qui devait pousser les riches « à accomplir presque la même distribution des nécessités de la vie que celle qui aurait eu lieu si la terre avait été divisée en portions égales entre tous ses habitants (Smith, 1709: p.165)» s'avère non seulement invisible, mais inexistante.

Si le modèle économique de Smith n'eut pas la finalité escomptée, il aura tout de même su s'imposer sur la scène économique mondiale. Au départ de notre réflexion, nous nous sommes demandé: comment réagissent les puissants de ce monde, les multinationales à qui on attribue la majeure partie du blâme, pour cette anxiété vis-à-vis la finalité des ressources? La création du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) qui a pour mission de « générer des solutions constructives et des actions concertées pour mener le comportement des entreprises sur la durabilité (WBCSD, 2014 [Traduction libre])», dont les géants Ikea, GE, Heineken et Procter & Gamble sont membres, nous force à croire que le concept de développement durable a fait son chemin jusqu'aux grandes entreprises. Ce constat nous a mené vers une autre question qui jeta les bases de cette étude. Quelles sont les implications concrètes de cet engagement pour l'entreprise moderne?

Le présent travail de recherche s'intéresse à l'expression du développement durable au sein des entreprises. Nous cherchons à mieux comprendre comment le développement durable que nous venons de présenter comme un concept quasi philosophique peut être compatible et s'opérationnaliser dans les grandes entreprises, qui recherchent traditionnellement la maximisation de leurs profits (Crane et al., 2008a [Traduction libre]: p.3). Cette recherche se distingue en redirigeant l'attention actuellement centrée sur les attentes et les pressions exercées par les parties prenantes externes (Capron & Quairel, 2006: p.8) pour focaliser sur les éléments internes qui influencent, favorablement ou non, l'expression du développement durable en contexte de grande entreprise. Nous visons également à nous différencier en laissant de côté l'aspect marketing du développement durable, utilisé pour faciliter la légitimation de

l'entreprise et ses opérations (Gabriel, 2003), de façon à nous concentrer exclusivement sur les motivations et les bénéfices que le développement durable apporte au sein même de l'entreprise.

Pour ce faire, nous survolerons la littérature traitant du concept de développement durable et du développement durable en entreprise et nourrirons nos propos par l'accompagnement et l'observation du déploiement d'une démarche interne en développement durable, nous espérons que ce mémoire permettra d'identifier des éléments qui favoriseront l'intégration des principes de développement durable aux préoccupations et aux pratiques quotidiennes des parties prenantes internes des grandes entreprises.

CHAPITRE 1: LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Par ce chapitre, nous avons l'objectif de parcourir la littérature de façon à mieux comprendre le concept même de développement et le cheminement qui aura permis de populariser le concept au point où il apparaît maintenant comme une priorité à l'agenda des grandes entreprises internationales (Stocchetti, 2012: p.36)».

Pour ce faire, nous survolerons la littérature associée au développement durable en entreprise. À des fins d'objectivité, même si nous ne souhaitons pas mettre l'accent sur ces points, nous analyserons l'effet des pressions externes en faveur de développement durable sur les organisations et nous présenterons les principales critiques effectuées à l'endroit du concept. Nous mettrons ainsi la table pour une analyse de la littérature scientifique portant sur l'opérationnalisation du développement durable en entreprise. Depuis ces écrits, nous tenterons d'identifier d'autres concepts qui nous permettront de concentrer notre attention sur les éléments internes affectant l'expression du développement durable au sein des grandes entreprises.

D'abord, pour bien établir le contexte et assurer une juste compréhension de l'évolution du concept de développement durable depuis son origine, nous débuterons par une mise en contexte historique qui vise à présenter le projet politique de développement durable.

1.1 Le projet politique de développement durable

En 1972, « la première Conférence des Nations Unies sur l'environnement humain, à laquelle 113 délégués et deux chefs d'État (Olaf Palme, de la Suède, et Indira Gandhi, de l'Inde) ont pris part, s'est tenue à Stockholm, en Suède (Meakin, 1992)». Le concept de développement durable aura cependant pris racine depuis une proposition lancée par « l'Union internationale pour la conservation de la nature » en 1980 à l'occasion de son rapport proposant une stratégie mondiale pour la conservation de la nature (Aggeri

& Godard, 2006: p.9)». L'appel porta ses fruits, car dès 1983 le Secrétaire général des Nations Unies du moment, Javier de Perez de Cuellar, mit sur pied la *Commission mondiale sur l'environnement et le développement* dont l'objectif principal était de « placer les enjeux de conservation de la nature et de la gestion durable des ressources naturelles au sein d'un projet de développement pour l'Humanité (Aggeri & Godard, 2006: p.10)» qui pourrait être en vigueur dès les années 2000 (Brundtland, 1987: p.1). Intitulé *Notre avenir à tous*, davantage connu sous le nom de Rapport Brundtland, le rapport de cette commission est désormais célèbre pour sa définition du développement durable : « répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs (*Ibid.* : p.8)», qui fait toujours office de référence aujourd'hui. Si le projet a contenté les groupes écologistes, il aura également soulevé l'ire de plusieurs détracteurs qui soutenaient que le projet serait contrecarré à la fois par les contradictions apparentes « entre l'appel renouvelé pour la croissance économique dans les pays en développement et les niveaux accrus de conservation écologique [et] par le manque d'attention porté aux relations de pouvoir entre les acteurs, locaux et mondiaux, et les institutions qui supportent le projet de l'ONU (Sneddon *et al.* 2006 [Traduction libre]: p.254)». Comme le projet était ambitieux et complexe, la clarification des attentes est rapidement devenue essentielle. Une explication logique à l'engouement qui entourera les préparatifs et la réalisation du troisième Sommet de la Terre, cette fois à Rio de Janeiro, en 1992.

1.1.1 Le Sommet de la Terre de 1992

Portant « sur l'état de l'environnement planétaire et sur les rapports entre l'économie, la science et l'environnement dans le contexte politique (Meakin, 1992)», le Sommet de la Terre aura suscité une intense attention médiatique avec la présence de 175 chefs d'État (Université de Sherbrooke, 2013) et d'une multitude d'organisations non gouvernementales (ONG). Excellente vitrine pour le développement durable, le Sommet de Rio produira deux legs importants pour la diffusion des principes de développement durable, depuis l'Agenda 21 et la Déclaration de Rio. Premièrement, l'Agenda 21, qui se veut un plan d'action pour le XXI^e siècle pour la préservation de

l'environnement et de développement durable, pose les bases pour une collaboration internationale en la matière. « Le premier objectif de l'Agenda 21 est de voir à ce que le développement se réalise de manière durable: " il faut réorienter le système d'encouragement et de sanction qui motive le comportement économique pour qu'il devienne une force de durabilité " (Meakin, 1992)». Deuxièmement, bien qu'elle ne contienne aucune clause exécutoire, la ratification de la Déclaration de Rio (par plus de 130 chefs d'État (Meakin, 1992) présents au Sommet) consacre le document comme porte-étendard de l'engagement politique pour le développement durable. À la lumière de cette mobilisation internationale, la création du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), qui eut lieu en marge de cet important Sommet dans le but d'assurer une voie aux acteurs du monde des affaires (WBCSD, 2014), prend tout son sens. Face à la prise de position d'un grand nombre de décideurs politiques, il devenait nécessaire d'amorcer une réflexion sur le rôle du développement durable dans le monde des affaires et d'identifier les moyens par lesquels les entreprises pourraient contribuer favorablement à la diffusion de ses principes.

1.1.2 Le Sommet de la Terre de 2002

Dix à ans après le Sommet de Rio, les chefs d'État se rencontraient à Johannesburg pour discuter de l'avancement du projet commun de développement durable. Le bilan sera « négatif au regard des indicateurs objectifs d'évolution de l'environnement planétaire, mais aussi de la capacité et de la volonté de la communauté internationale à prendre les problèmes à bras le corps (Godard, 2003: p.1)». Les gouvernements tardent à resserrer les réglementations et les institutions paragouvernementales constatent qu'ils n'ont que bien peu d'influence sans la collaboration des États. « La croissance des émissions de gaz à effet de serre [taux moyen annuel de croissance de plus de 2%] (*Ibid.*: p.2)» est un exemple de déception, découlant directement des modes de consommation et de production jugés « non durables » en 1992.

Ces constats auront forcé l'orientation des discussions vers « la production et la consommation durable, visant spécifiquement à obtenir le ralliement des organisations

pour le développement durable (Bansal, 2002 [Traduction libre]: p.131)». Ainsi, le Sommet de Johannesburg consacre la priorité accordée au pôle économique (Sauvé, 2007: p.37), en réponse aux lacunes du Sommet de Rio et de l'Agenda 21. Il s'avéra que la clarification et la diffusion des principes de développement durable furent vaines, sans l'élaboration d'un processus d'implémentation. En somme, à qui revenait la responsabilité d'implanter le développement durable? « La présence marquée [à Johannesburg] de sociétés transnationales vantant leur intérêt dans les chemins du développement durable (Sneddon *et al.*, 2006 [Traduction libre]: p.258) aura sans doute influencé la réponse. Ce Sommet fut le théâtre d'un jeu de balle entre les gouvernements qui « semblent attendre des entreprises qu'elles prennent le relais de leurs propres obligations en assumant le financement (Godard, 2003: p.8)» et les entreprises qui « offrent leurs compétences technologiques et organisationnelles, mais en soulignant les besoins de financement public (*Ibid.*: p.9)» pour répondre à la demande. Au final, les résultats en matière de développement durable furent mitigés, les attentes entre les dirigeants des pays « en voie » de développement et ceux des pays industrialisés diffèrent considérablement. Dans le cadre de cette recherche, nous retiendrons qu'avec Johannesburg, le développement durable apparaît « comme la représentation dominante d'une nouvelle logique du développement économique (Lauriol, 2004: p.137)» que les entreprises devront intégrer peu à peu.

Depuis Johannesburg, maintes grandes entreprises ont procédé à une «intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes (Commission européenne, 2001: p.7)». Pour qu'elles procèdent aussi rapidement, il semble évident que ces entreprises y ont trouvé des avantages. Peut-être que la création d'indices boursiers qui ont pour but de suivre la performance financière des entreprises qui rencontrent les critères en matière d'investissement responsable, le *Sustainability Index* (New York) en 1999 et le *FTSE4Good* (Londres) en 2001 (Smith, 2003: p.63), y sont pour quelque chose? Du moins, le fait que près de 80% des cent entreprises britanniques les mieux capitalisées en bourse (FTSE-100) en 2003 publient des informations sur les politiques sociales et environnementales (*Ibid.*) montre que ces nouveaux indices auront motivé

plusieurs entreprises à prendre en considération les principes de développement durable.

Pourtant, plusieurs observateurs perçoivent une incompatibilité entre les principes de développement durable et les principes économiques d'Adam Smith, comme Milton Friedman le stipule dans son populaire essai « *The social responsibility of business is to increase its profits* (Friedman, 1970) ». D'autres ajouteront que « les entreprises sont encore principalement intéressées par l'argent [...] peu importe ce que le chef de la direction peut dire dans le rapport annuel, [car] lorsque les intérêts commerciaux et les principes de protection sociale entrent en collision, les profits sont priorisés (The Economist, 2005) ». Ces discours, empreints de scepticisme à l'égard des notions de responsabilité sociale des entreprises et du développement durable, font partie intégrante de la discussion entourant le développement durable dans les entreprises et nous devons les considérer. Nous reviendrons d'ailleurs plus amplement sur la nature et les impacts de ce contre-discours un peu plus loin.

Nous connaissons maintenant mieux la route qui a mené le développement durable vers les entreprises. Il nous faut à présent mieux comprendre à quoi correspond le concept lorsqu'il est mobilisé en contexte d'entreprise. Avec la prochaine section, nous visons resserrer davantage l'étau et concentrer notre attention sur le développement durable au sein des entreprises.

1.2 Le développement durable en entreprise

L'intégration du concept de développement durable au sein des entreprises représente un changement contrastant « avec la perspective dominante des cent dernières années, en particulier dans le "Nord", qui a été fondé sur l'idée de séparer les enjeux environnementaux des enjeux socio-économiques (Hopwood, Mellor, & Brien, 2005 [Traduction libre]: p.3) ». Pourtant, après moins de trente ans d'existence, « en raison de son caractère optimiste [...] et de sa nature très malléable, le développement durable apparaît comme une habile stratégie séductrice à l'intention des acteurs de la sphère

politico-économique (Sauvé, 2007)». L'appropriation du projet de développement durable par les entreprises ne pourra cependant pas se faire sans une adaptation du concept, tel que pensé sur la scène politique, pour satisfaire le contexte propre aux entreprises. La présente section vise donc à présenter le développement durable lorsqu'il s'exprime en contexte de grande entreprise.

Le développement durable en entreprise s'avère être une fusion entre le principe de responsabilité sociale et le projet politique de développement durable. La différenciation entre les deux notions n'est pas évidente à première vue. Pourtant, il s'agit bien de concepts distincts. D'une part, la notion de responsabilité sociale est un concept nord-américain qui prit place en réponse aux manifestations sociales des années 1960-1970 aux États-Unis (Aggeri & Godard, 2006: p.13). Elle « fait référence à l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec différentes parties [prenantes] (Aggeri & Godard, 2006: p.12)». Cette notion de partie prenante est sans doute le legs le plus probant de la notion de responsabilité sociale pour le développement durable en entreprise, nombres d'études se concentrent sur la gestion des parties prenantes pour présenter, implanter ou évaluer le développement durable en entreprise (Buysse et al., 2010; Dontenwill, 2005; Garvare & Johansson, 2010; Gherra, 2010; Persais, 2004; Rueda-Manzanares *et al.*, 2008).

D'autre part, comme nous l'avons vu avec la présentation du Rapport Brundtland, le développement durable vise la modification des modes de consommation et de production dans l'optique d'assurer le bien-être de notre génération et de celles à venir. « La préservation et la mise en valeur de la base des ressources planétaires (Brundtland, 1987: p.46)» figurent au centre du projet politique de développement durable. L'imbrication de ces deux concepts nous mène à une définition du développement durable en entreprise, soit : un modèle qui prend en considération les ressources économiques, sociétales et environnementales afin de contribuer au bien-être des générations présentes et futures et qui peut être appliqué au niveau local, régional, national et international (Glavič & Lukman, 2007 [Traduction libre]: p.1884) de façon

à satisfaire les intérêts des parties prenantes concernées et de l'entreprise. Ainsi, combinant les principes de RSE et les considérations environnementales du projet politique de développement durable, le développement durable en entreprise « favorise l'idée d'une convergence entre l'efficacité économique, l'équité sociale et le respect de l'environnement naturel (Ghera, 2010: p.142)». Les stratégies qui en découlent s'articulent donc autour de ces trois dimensions : économique, sociale et environnementale (*Ibid.*).

Il apparaît cependant que « les équilibres entre les différentes dimensions sont instables; ils supposent des dilemmes et des compromis et ils s'inscrivent dans une dynamique et un jeu alternatif entre contraintes et objectifs (Capron & Quairel, 2006: p.15)», ce qui complexifie donc considérablement sa mise en pratique. C'est pourquoi certains auteurs croient que le développement durable en entreprise se limite à « un instrument de communication pour se prémunir de la pression des parties prenantes sociétales (Attarça & Jacquot, 2005: p.7)», alors que d'autres perçoivent le concept comme une source d'avantages d'ordre opérationnel très concrète pouvant, par exemple, se matérialiser par une série de réductions de coûts « (économies d'énergies et de matières premières) [et de] meilleures relations avec les fournisseurs (proximité, long terme) (Dubigeon, 2005)». Si, à ce stade, nous n'en savons que très peu sur l'origine du déséquilibre entre les trois dimensions, l'idée de l'intégration développement durable en réponse aux pressions exercées par les parties prenantes externes, tel que cité depuis le texte d'Attarça et Jacquot (2005), nous offre une piste intéressante. Toujours selon notre objectif d'étudier les effets de l'opérationnalisation du développement durable au sein des entreprises, nous tenterons maintenant de mieux comprendre en quoi ces pressions externes poussent les entreprises à intégrer le développement durable et influencent l'opérationnalisation.

1.2.1 Le développement durable en réponse aux pressions externes

Nous avons vu que les revendications sociales des années 1960 et 1970 auront mené à la création de la notion de responsabilité sociale des entreprises. Un des éléments qui

aura permis d'alimenter les débats sur la place publique est la création massive d'organisations non gouvernementales (ONG), dont les origines remontent à la constitution de la Charte des Nations Unies en 1945 (Queinnec, 2007: p.83). Depuis, l'intérêt pour ces organisations ne cessera de croître, comme le prouve l'augmentation de 450 pour cent du nombre d'ONG internationales entre 1990 et 2000 (Dahan *et al.*, 2010: p.327). Le rôle de ces « nouveaux » acteurs sur la scène internationale est lourd de conséquences. Marielle Debos et Alice Goheneix attribuent aux ONG internationales la forge d'une opinion publique internationale, en tant « qu'entité uniforme et parfois vivante (Debos & Goheneix, 2005: p.63) ». Cette opinion publique peut ainsi prendre position sur de grands enjeux, tels : les préoccupations environnementales, les effets de la mondialisation, l'éthique, les normes du travail. Les ONG s'investissent ainsi de la mission « d'établir de nouvelles règles et de nouveaux instruments de régulation pour faire contrepoids aux insuffisances des réglementations locales (Boiral, 2003: p.362) ». Bien sûr, pour que de telles revendications consolident leur place au sein de l'opinion publique et cheminent jusqu'aux différentes instances décisionnaires (institutions internationales, gouvernements et entreprises), il est nécessaire qu'un travail de « construction du sens (Snow, 2001) » soit méticuleusement effectué et l'apport des différents médias est non négligeable à ce chapitre. Ainsi, rapidement, nous comprenons mieux comment les trois principaux groupes de pressions externes « les ONG, l'opinion publique et les législations (Durif, 2008: p.62) » interagissent et poussent les entreprises à intégrer les principes du développement durable à leur vision d'affaires.

Aux groupes de pression, s'ajoutent les différents scandales des années 1990 (celui de Nike et du travail des enfants est un fameux exemple) dont un des effets notables est la modification du comportement de certains consommateurs qui « réclament ainsi aujourd'hui de plus en plus de transparence et sont plus sensibles –par exemple dans leur comportement d'achat– à la notion de responsabilité : honnêteté des dirigeants, respect de l'environnement, respect des salariés, respect des consommateurs, etc. (Attarça & Jacquot, 2005: p.4) ». Pour l'entreprise, le résultat net est que sa réputation, « son image en tant non seulement qu'employeur et producteur, mais aussi acteur de la

vie locale, influent [maintenant] sur sa compétitivité (Comission des communautés Européennes, 2001: p.12)». L'effet est amplifié au sein des « plus grandes firmes [qui] tendent à attirer davantage l'attention des médias et de leurs différentes parties prenantes, ce qui influence à la fois leur légitimité et leur réputation (Bansal, 2005 [Traduction libre]: p.209)».

Du moment que s'établit un lien tangible entre la capacité de l'entreprise à gérer son image et sa compétitivité, les critiques (qui rejetaient systématiquement tous principes liés à la responsabilité sociale des entreprises sous prétexte que LA responsabilité des entreprises était de maximiser leur profit) perdent leur sens, car le contexte actuel pousse les organisations à « rencontrer ou excéder les attentes de la société dans les domaines légaux, éthiques et commerciaux (Lauriol, 2004: p.142). Cette nouvelle réalité fait naître un nouveau créneau pour la littérature en gestion. Dans cette lignée, Michael Porter et Mark Kramer affirment que la notion de *Shared Value* « conduira la prochaine vague d'innovation et d'augmentation de la productivité au sein de l'économie globale. Elle remodelera également le capitalisme et sa relation avec la société (Porter & Kramer, 2011[Traduction libre]: p.64)». Nous réalisons donc que les pressions externes poussant les organisations à intégrer le développement durable dépassent largement la conception selon laquelle les tenants du concept se limitent à quelques écologistes zélés. Il s'agit réellement d'une nouvelle conception de l'environnement externe aux entreprises qui se voient poussées à « utiliser leurs aptitudes, leurs ressources et leurs capacités de gestion pour être à l'avant-garde du progrès social (Porter & Kramer, 2011: p.77)».

Contrainte ou opportunité? Le développement durable et ses enjeux sont encore majoritairement « perçus comme des contraintes institutionnelles, bien plus que comme une opportunité (Buysse *et al.*, 2010: p.460)». Tout juste avant d'approfondir les écrits sur les contraintes et les réticences face au développement durable, nous présenterons deux opportunités souvent citées dans la littérature, soit : la communication sociétale et la différenciation. « La communication sociétale désigne l'ensemble des actions de communication, quel qu'en soit le support, délivrant un

message mentionnant les engagements environnementaux, sociaux ou sociétaux d'une organisation (entreprise, marque, etc.) (Parguel, 2010: p.120)». Ce nouveau type de communication représente une opportunité pour les entreprises au sens où il permet aux organisations de communiquer beaucoup plus régulièrement et positivement avec la communauté, et ce, sans nécessairement référer à leur posture économique. Rodrigo Lozano, avec sa publication *Embedding sustainability: the next big competitive advantage* est un exemple d'auteur présentant le développement durable comme source de différenciation. En guise d'arguments, il présente le développement durable à la fois comme une opportunité d'efficience, un facteur de différenciation, un potentiel levier pour l'ouverture vers de nouveaux marchés, un moyen de protéger et d'améliorer la marque ainsi que d'influer sur les normes de l'industrie et finalement comme une occasion pour être à l'avant-poste de l'innovation (Lozano, 2011). Au sein de la littérature d'affaires, le développement durable est présenté comme une source potentielle d'avantage comparatif, non seulement en tant qu'outil de marketing auprès des clients, pour les relations avec les médias ou encore pour satisfaire la réglementation, mais aussi parce qu'il peut être utilisé pour améliorer l'opération de la chaîne d'approvisionnement en entier (Lee, 2008).

Nous sommes maintenant en mesure de comprendre de quelle façon le projet de développement durable a pris forme sur la scène politique internationale et comment l'apparition des nouveaux acteurs influents (les ONG et « l'opinion publique internationale ») aura contribué à modifier l'environnement externe des grandes entreprises qui se voient forcées à intégrer à leurs opérations les principes du développement durable. Nous avons également vu que cette pression portée sur les entreprises peut être perçue comme une opportunité dont les effets ont le potentiel de se traduire en retombées économiques. Par contre, le discours est jusqu'à présent très positif, alors que le développement durable peut également apparaître comme une contrainte majeure pour certaines organisations. Il existe tout un courant qui remet en cause la pertinence du concept en contexte d'entreprise. La présentation de ces critiques est essentielle afin d'assurer l'objectivité de notre compréhension du concept de développement durable. Ce prochain point représentera également le dernier pas

avant de plonger plus directement dans la littérature sur l'opérationnalisation des principes du développement durable au quotidien dans les entreprises.

1.2.2 Les critiques à l'endroit du développement durable en entreprise

D'entrée de jeu, nous devons souligner les bilans négatifs qui sont systématiquement tirés de l'avancement des objectifs en matière de développement durable après chacune des réunions internationales, et ce, de Stockholm en 1972 à Rio de Janeiro en 2012 (Godard, 2003; MacNeill, 2014; Vivien, 2013; White, 1982). Les critiques notent, entre autres, la croissance des émissions de gaz à effets de serre (le contournement du Protocole de Kyoto), l'accroissement des changements climatiques, les menaces grandissantes face à la biodiversité, le manque de leadership des gouvernements et l'impuissance des ONG. Il est d'autant plus difficile de s'enthousiasmer face à l'état du projet de développement durable lorsque Gro Harlem Brundtland, la présidente du Rapport *Notre avenir à tous* de 1987, déclare ouvertement sa déception en 2012 : « Vingt ans après le Sommet de la Terre, il est clair que l'humanité a été un mauvais régisseur pour la Terre (Vivien, 2013: p.2) ». Vingt-cinq ans après le dépôt du Rapport Brundtland, le développement durable demeure perçu comme « un idéal, à l'instar de l'amour ou du patriotisme (Mitcham, 1995 [Traduction libre]: p.311) », dont les aboutissants demeurent nébuleux. Dans sa revue critique du développement durable, Sharachchandre M. Lélé (1991) affirme que la base même du concept induit un « dilemme entre l'envie de prendre de fortes positions sur les préoccupations fondamentales et la nécessité d'obtenir une large acceptation et un soutien politique (Lélé, 1991: p.618) ». Cette considération valant autant pour les chefs d'État qui voient à la fois à préserver leurs appuis à l'international et à faire prospérer leur économie locale, que pour les dirigeants d'entreprises qui doivent satisfaire leurs actionnaires et consolider leurs appuis politiques. Une autre critique qui revient souvent est l'instrumentalisation marketing du concept de développement durable par les entreprises. Plusieurs organisations ne font que répondre aux demandes de leurs clients (et autres parties prenantes) sans se soucier davantage d'éthique ou de la

«soutenabilité» de leur modèle d'affaires (Flipo, 2004), mais se présentent quand même comme des entreprises « durables ».

Ces bilans négatifs donnent également du poids aux discours, déjà cités en amont, selon lesquels les entreprises n'ont de responsabilités que la maximisation des profits et la satisfaction des actionnaires. Dans cette même veine, il existe un fort courant qui s'oppose au raffermissement de la réglementation, en soutenant qu'un « fort interventionnisme avec des lois, des règles et d'autres actions gouvernementales est opposé à une réglementation minimaliste des marchés, qui est nécessaire pour une compétition libre et forte (Crane *et al.*, 2008: p.18)». Ce raffermissement de la réglementation, pourtant induit dans le projet politique de développement durable, pourrait donc potentiellement affecter la compétitivité des organisations selon ces critiques. Devant l'obligation de modifier leur approche, il apparaît que les entreprises préfèrent prendre ces nouvelles responsabilités en main que de voir les États imposer les règles du jeu, comme le démontre le géant Nike en affirmant que sa « plus grande responsabilité en tant que société mondiale est de jouer un rôle pour l'apport de changements systémiques pour les travailleurs au sein de notre propre chaîne d'approvisionnement, et dans l'ensemble de l'industrie (Price, 2010 [Traduction libre]: p.1)».

Nous venons de considérer deux types de critiques bien distinctes. D'une part, il y a les défenseurs du concept qui soulignent leur déception face à l'incapacité du projet politique de développement durable à présenter des avancements concrets, dû à l'absence de prise en charge du concept par les acteurs influents (institutions internationales, gouvernements et multinationales). D'autre part, il y a les détracteurs qui rejettent le concept de développement durable dès qu'il est présenté comme une responsabilité des entreprises, sous prétexte que LA responsabilité des entreprises est de créer de la richesse. Ces mêmes critiques dénoncent également, au nom du libéralisme économique, le problème patent que pose la relation entre la croissance économique et l'environnement (Vivien, 2013: p.3). Pourtant, les 1840 rapports de développement durable (GRI, 2010) soumis au *Global Reporting Initiative* en 2010

démontrent que nombre d'entreprises considèrent le développement durable comme un enjeu suffisamment important pour ressentir le besoin de communiquer leurs efforts à cet égard. Mais que font, concrètement, ces entreprises pour intégrer le développement durable à leurs opérations? En effet, à ce stade, nous ne savons pas comment le concept de développement durable se transpose au sein des organisations. C'est pourquoi nous nous concentrerons maintenant à étudier la littérature sur l'opérationnalisation du développement durable en entreprise.

1.3 L'opérationnalisation du développement durable en entreprise

Nous avons vu que le développement durable en entreprise est présenté, dans la littérature, comme un modèle qui prend en considération les ressources économiques, sociétales et environnementales afin de contribuer au bien-être des générations présentes et futures et qui peut être appliqué au niveau local, régional, national et international (Glavič & Lukman, 2007 [Traduction libre]: p.1884) de façon à satisfaire, à la fois, les intérêts des parties prenantes concernées et de l'entreprise. Selon Stéphanie Bertels, « en pratique, la durabilité de l'entreprise consiste à gérer la « *triple bottom line* ». Cela inclut les prises de décisions qui prennent en considération les risques, les obligations et les opportunités, tant financiers, sociaux, qu'environnementaux (Bertels, Papania, & Papania, 2010 [Traduction libre]: p.9)». L'expression « 3P », « *People, Profit, Planet* » permet de traduire de façon très imagée ce que représente le développement durable en milieu de pratique. Elle induit que les entreprises doivent apprendre à « travailler pour les gens, pour faire du profit, tout en préservant la planète (Widlocher & Querne, 2009 : p.18)». Ceci dit, il semble que les concepts sous-tendant la « *triple bottom line* » et les « 3P » restent somme toute vagues lorsque vient le temps de les mettre en œuvre dans un contexte opérationnel précis.

En effet, malgré les efforts de mise en pratique le développement durable demeure un concept mitigé, souvent décrit comme trop « flou » ou « mou » (Dontenwill, 2005: p.86) pour être chargé de sens pour les praticiens. « Beaucoup de gestionnaires affirment que les coûts de développement durable surpassent les avantages (Bansal, 2002: p.122)». Certains n'y voient qu'un nouvel outil pour « légitimer le statu quo

(Sauvé, 2007: p.32)» alors que d'autres perçoivent le concept comme « une extrapolation de l'écologie militante (Moncef & al., 2011 : p.18)». L'absence « de normes, dogmes et référents susceptibles d'être constitués en un véritable système capable de formaliser et de déployer un "corps de doctrine" structuré, et légitime pour fonder durablement une pensée et des pratiques renouvelées (Lauriol, 2004: p.138)» apparaît comme un problème pour la mise en pratique du développement durable en entreprise.

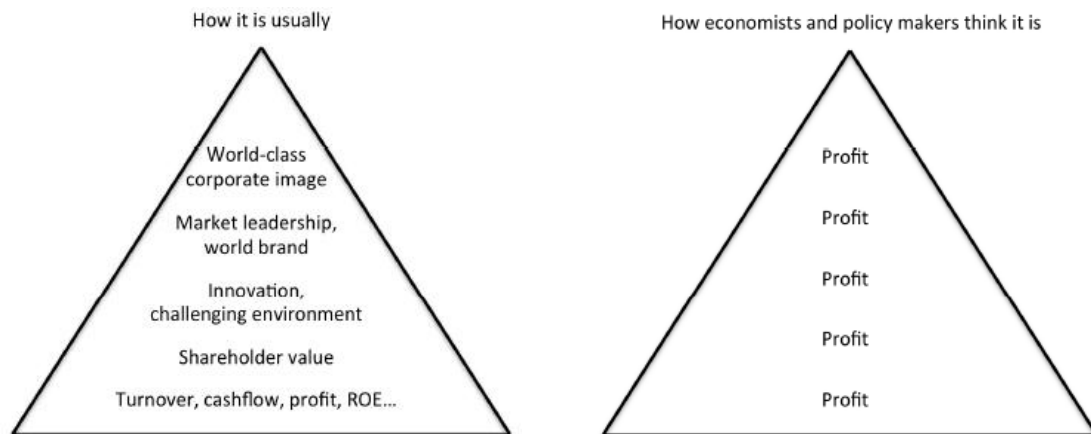
Emmanuelle Dontenwill de son côté aborde la question de l'opérationnalisation en affirmant que « mettre en œuvre une stratégie de développement durable consiste pour un cadre à veiller à assurer la rentabilité économique de son activité, tout en jouant un rôle positif dans la société et en préservant la biosphère, indispensable à la survie de l'espèce humaine (Dontenwill, 2005: p.95)». À l'instar du « *Triple Bottom Line* » ou des « 3P », nous sommes ici encore bien éloignés de la réalité du terrain où les gestionnaires et leurs employés doivent composer quotidiennement avec des imprévus d'ordre opérationnels et financiers, dont la résolution à très court terme est essentielle pour la réalisation de leurs livrables. Nous sommes forcés d'admettre que cette dernière citation illustre bien les arguments des détracteurs du concept qui déplorent l'incapacité du développement durable à se rapprocher des préoccupations opérationnelles. Le principal défi des patriciens en développement durable et leurs dirigeants est de développer une stratégie suffisamment souple pour tenir compte de « la structure de leur entreprise, leurs « *core competences* », et le contexte de leurs opérations (Lozano, 2012 [Traduction libre]: p.24)» et pour s'adapter au contexte propre de leurs différents départements ou unités d'affaires. Une tâche qui n'est pas simple, « surtout lorsque les contextes économiques, environnementaux, sociaux et légaux diffèrent (*Ibid.*)» d'un secteur d'activités à l'autre.

Pour mieux comprendre les paramètres entourant la problématique de mise en œuvre du développement durable, nous porterons maintenant une attention particulière à la littérature consacrée au travail quotidien en contexte d'entreprise afin d'identifier les principaux enjeux et les variables potentiellement déterminantes pour l'opérationnalisation du développement durable.

1.3.1 Le travail quotidien en contexte de grande entreprise

À l'instar de la littérature sur le développement durable où nous avons identifié un certain écart entre les formulations théoriques et la réalité pratique, la littérature scientifique sur le travail quotidien en entreprise semble quelque peu déphasée par rapport à la réalité en terrain de pratique. Andrea Stocchetti, dans son article *The Sustainable Firm: From Principles to Practice*, illustre cette conception depuis deux pyramides inspirées de Maslow. D'un côté, il présente les priorités et les besoins des gestionnaires en entreprises. De l'autre, il affiche la perception des économistes et des décideurs.

Figure 1 : La hiérarchie de Maslow sur les différentes perspectives des valeurs et des besoins des gestionnaires



Source : Stocchetti, 2012: p.37

Bien que cette représentation puisse sembler quelque peu caricaturale, la figure démontre bien la grande quantité de variables avec lesquels les gestionnaires, et par extension leurs employés doivent composer. Nous retiendrons que la base de la pyramide contient différents éléments touchant la performance économique de l'organisation qui inclut, mais dépasse également la simple notion de rentabilité. L'ingénieur Ahmed Hassam précise également qu'une série d'événements perturbateurs peuvent apparaître en cours de production (bris d'outil, panne de machine) (Hassam, 2006: p.6) et venir modifier la priorisation des activités faite par les gestionnaires. Il est également intéressant de constater, toujours selon la pyramide de

Stocchetti, que l'innovation est présentée comme une étape subséquente aux objectifs d'ordre économique.

Ces quelques informations nous mènent vers deux pistes de réflexion. D'une part, nous constatons que le développement durable sera traité par les gestionnaires en milieu de pratique parmi d'autres priorités. Cette priorisation du développement durable par les gestionnaires devient donc une étape importante à considérer pour son opérationnalisation en entreprise. D'autre part, ces informations nous signalent l'importance d'accorder une attention particulière aux événements perturbateurs spontanés et à leurs influences pour l'opérationnalisation d'une stratégie de développement durable, ce que la littérature ne semble actuellement pas considérer.

1.3.2 La littérature sur l'opérationnalisation du développement durable

La littérature sur l'opérationnalisation du développement durable semble confirmer qu'il n'existe toujours pas de «meilleure voie et encore moins de recettes (Dubigeon, 2002: p.3)» pour assurer le succès du passage entre les théorisations du développement durable et son opérationnalisation en entreprise. Le Conseil de la science et de la technologie du Québec avance des compétences individuelles recherchées pour combler les besoins grandissants en matière de développement durable, soit « les habiletés techniques en environnement, en communication, en relations interpersonnelles, en analyse et en résolution de problèmes, en analyse de l'information et en gestion d'équipe de travail (Conseil de la science et de la technologie, 2001 : p.85)», mais nous n'avons aucune information sur les conditions « globales » qui doivent être en place pour charger de sens le développement durable au sein des entreprises.

Parcourir la littérature sur l'opérationnalisation du développement durable nous aura permis d'observer que plusieurs auteurs (Browne & Nuttall, 2013; Clifton & Amran, 2010; Fassin, 2012; Garvare & Johansson, 2010; Linnenluecke & *al.*, 2009; Savage & *al.*, 2011; Zadek, 2004) mettent l'accent sur la théorie des parties prenantes, autant

comme force menant les entreprises à intégrer le développement durable que comme moyen de le mettre en pratique.

La théorie des parties prenantes démontre « que l'entreprise, en tant que système ouvert, est en relation avec de multiples parties prenantes et que la prise en compte de leurs intérêts est un des éléments majeurs de sa réussite (Persais, 2004: p.6)», sans toutefois porter attention aux implications et répercussions de l'intégration du développement durable au sein de l'organisation. Elle met au jour la diversification ainsi que la multiplication des groupes de pression et démontre qu'une « faible responsabilité sociale peut inciter certains intervenants à douter de la capacité d'une entreprise à honorer les demandes implicites et faire augmenter le nombre de demandes explicites plus coûteuses pour l'entreprise (Mcguire & al., 2013: p.855)». Cette théorie met l'accent sur les parties prenantes externes à l'organisation et tend à négliger les parties prenantes internes (actionnaires, gestionnaires et employés).

Pourtant, à la lumière de la littérature citée en amont, nous estimons que l'influence des parties prenantes internes sur l'opérationnalisation d'une démarche de développement durable en contexte de grande entreprise pourrait être significative. Afin de recentrer notre attention en fonction de cette hypothèse, nous parcourrons maintenant un courant de littérature focalisant sur l'intégration du développement durable à la culture des organisations.

1.4 Intégrer la durabilité à la culture

Nous devons cette section à l'ouvrage de Stéphanie Bertels intitulé « *Embedding sustainability in organizational culture* » (Bertels et al., 2010). Cette œuvre a attiré notre attention par sa capacité à mettre en relation la volonté des chefs d'entreprises à intégrer le développement durable de façon instantanée et le besoin tacite de temps, puis de vision à long terme, qu'implique ce même concept de développement durable. Le modèle proposé est d'autant plus intéressant qu'il se concentre sur les facteurs internes à l'organisation et nécessaires à la création d'une culture de durabilité. Ce

travail nous ouvrit les portes vers une littérature qui nous permettra de faire le pont entre le développement durable et la culture organisationnelle.

Qu'est-ce qu'une culture de durabilité? « Une culture de durabilité en est une par laquelle les membres d'une organisation partagent des hypothèses et des croyances sur l'importance d'atteindre un équilibre en matière d'efficacité économique, d'équité sociale et de responsabilité environnementale ([Traduction libre] : p.10) ». Par définition, cette notion combine deux concepts distincts, le développement durable dont nous avons déjà fait état et la culture. Pourquoi rapprocher ces deux concepts? Lorsque les motivations pour lancer une initiative de changement en faveur de la durabilité sont entraînées par des forces extérieures, les bénéfices semblent n'apporter que peu de valeur ajoutée pour l'entreprise même (Bertels et al., 2010: p.10). Par son modèle, Stéphanie Bertels démontre que lorsque motivé à l'interne, le changement pourra réellement se déclencher et créer de la valeur parce que les membres de l'organisation le percevront comme « la bonne chose à faire » (*Ibid.*).

Les prochaines lignes seront consacrées la présentation de trois ouvrages ayant pour objet l'intégration du développement durable à la culture, dont le modèle de Stéphanie Bertels, et à la présentation de la littérature portant sur la culture organisationnelle.

1.4.1 La littérature sur l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle

Bien que peu foisonnante, la littérature sur l'intégration du développement durable à la culture ne se limite pas à l'œuvre de Bertels présentée ci-haut. De cette littérature, nous avons sélectionné trois ouvrages. Le premier, de David Grayson, présente une étude de cas où une entreprise a réussi avec succès à intégrer le développement durable à sa culture. Le second, de Marc J. Epstein, propose un modèle pour intégrer le développement durable à la culture. Nous terminerons avec le modèle qui nous a initialement inspiré, celui de Stéphanie Bertels, Lise Papania et Daniel Papania.

1.4.1.1 Le cas de Mark & Spencer

Depuis une étude conduite au sein de l'entreprise Marks & Spencer, une chaîne de magasins britannique, David Grayson présente une réussite d'intégration du développement durable au sein de la stratégie d'affaires d'une entreprise qui put se réaliser en misant sur « une relation de confiance avec les employés, en construisant une culture inclusive, en stimulant l'innovation, et en créant des relations bilatérales à long terme avec les fournisseurs et les clients (Grayson, 2011 [Traduction libre]: p.1025) ». L'approche de Marks & Spencer s'est construite en considérant cinq enjeux qui sont devenus les piliers de sa démarche, soit: les changements climatiques, les déchets, les matières premières, les partenariats équitables et la santé (*Ibid.* : p.1018). L'étude de David Grayson démontre une série d'engagements qui une fois combinés permettent à l'organisation de se présenter comme socialement responsable et exemplaire en matière de développement durable. C'est donc suite à l'engagement de la direction, du public, de tous les maillons de la chaîne de valeur et de la responsabilisation de chaque employé que l'entreprise peut considérer sa mission accomplie, et ce, même si le défi exige une amélioration continue.

L'article se conclut par la présentation de six clés pour intégrer le développement durable à la culture, présentées par la compagnie de consultation *Accenture* :

Tableau 1 : Les six clés pour intégrer le développement durable à la culture organisationnelle selon *Accenture*

1	Les enjeux [de développement durable] doivent être complètement intégrés dans la stratégie et les opérations de la compagnie.
2	Le conseil exécutif doit discuter et agir sur ces enjeux.
3	Les enjeux [de développement durable] doivent être complètement intégrés dans la stratégie et les opérations de filiales.
4	Les entreprises doivent intégrer ces enjeux eu sein de l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement.
5	Les compagnies devraient développer des collaborations à l'échelle de leur industrie et des partenariats avec de multiples parties prenantes pour atteindre les objectifs de développement.
6	Les entreprises doivent intégrer ces enjeux dans les discussions avec les analystes financiers.

Source : Grayson, 2011 [Traduction libre]: p.1025

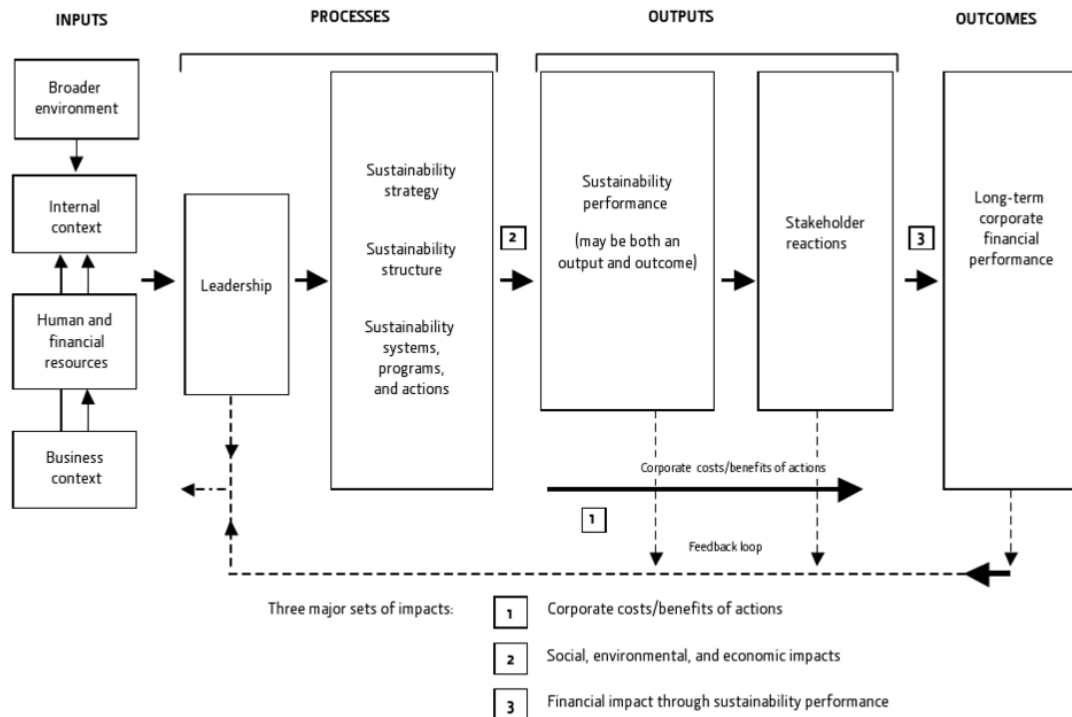
Nous présentons ces recommandations même si nous devons y porter un regard critique, parce qu'elles sont représentatives des autres écrits consultés sur l'intégration du développement durable en entreprise. Il semble évident que l'intégration du développement durable à la culture se fait par l'intégration des principes du développement durable à la stratégie, aux opérations, à la chaîne de valeur et que les dirigeants doivent prendre en compte ces enjeux lors des prises de décisions. Ce qui n'est pas clair pour nous est: comment? Comment, par exemple, une entreprise qui n'avait jamais rien accompli en matière de développement durable et qui voit ses permis d'exploitation être menacés peut intégrer les enjeux de développement durable à sa culture? Nous avons vu à quel point les praticiens demeurent divisés sur le sujet. Certains croient que la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable sont contradictoires avec la notion de rentabilité qui mène la grande majorité des entreprises. L'ambiguïté entourant la question traduit sa complexité.

1.4.1.2 Le modèle de Marc J. Epstein

Pour progresser dans notre réflexion, il nous faut maintenant identifier des moyens par lesquels les enjeux de développement durable peuvent intégrer les stratégies, les opérations et ultimement la culture d'une entreprise. Dans son livre *«Making sustainability work. Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts»* (Epstein; 2008), Mark J. Epstein propose un modèle particulièrement intéressant, parce qu'il crée un lien entre les enjeux de développement durable et le succès financier de l'organisation à plus long terme. Avant toute prise de décision, un bon gestionnaire veillera à analyser les impacts, autant positifs que négatifs, qu'implique chacune des options qui lui sont présentées. Idéalement, le choix qui maximise les retombées favorables pour l'organisation et minimise les contrecoups sera celui qui sera retenu. Ce type de prise de décision ne considère cependant nécessairement pas les impacts pour la société et pour l'environnement. Le modèle d'Epstein vise à inclure l'ensemble de ces préoccupations dans le processus décisionnel.

La Figure 2 représente la schématisation du lien évoqué entre l'environnement dans lequel évolue une organisation, son contexte particulier et la finalité visée, une performance financière durable.

Figure 2: Modèle pour le développement durable des entreprises



Source : Epstein, 2008 : p.30.

L'aspect distinctif de cette représentation par rapport au reste de la littérature se situe au niveau des trois flèches numérotées. La flèche 1 « décrit les processus qui ont des coûts et des avantages immédiats et identifiables, qui affectent à long terme la performance financière de l'entreprise (Epstein, 2008) ». La flèche 2 « montre l'impact des différents intrants et les processus sur la performance en matière de durabilité (*Ibid.*) ». Finalement, la flèche 3 « montre comment la performance financière de l'entreprise est affectée par les réactions des parties prenantes à la performance en matière de durabilité (*Ibid.*) ». En réalité, peu de processus auront un effet positif durable et apporteront des bénéfices immédiats à l'entreprise. Cette illustration signale l'importance d'une vision à long terme pour l'atteinte d'une performance durable.

Ce modèle contient plusieurs variables, séparées en quatre catégories : les intrants, les processus, les extrants et les résultats. Le résultat est l'objectif ultime : la performance financière et globale à long terme. Les extrants sont la performance durable et la réaction des parties prenantes. Les processus combinent le leadership et l'ensemble des structures, des programmes et des systèmes. Le Tableau 2 présente une liste de processus qui, selon l'auteur, mènent au succès de l'intégration du développement durable à la culture d'une organisation.

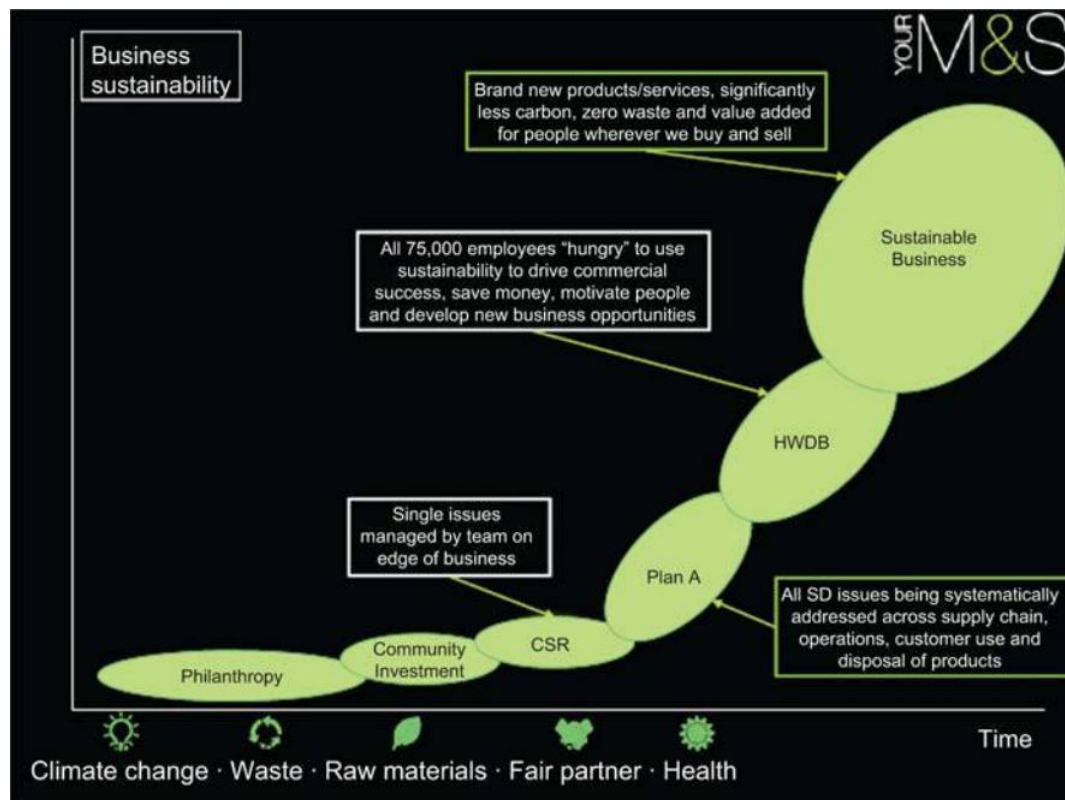
Tableau 2: Actions menant à la réussite financière et au succès du développement durable

Leadership 1. Démontrer de l'engagement depuis la haute direction. 2. Analyser l'environnement de l'organisation pour identifier les risques et les opportunités 3. Mener une transformation culturelle	Stratégie 1. Élaborer un énoncé de mission 2. Considérer la réglementation locale et globale, autant que les normes volontaires. 3. Considérer l'impact des investisseurs sociaux.
Structure 1. Intégrer d'un bout à l'autre de l'organisation. 2. Utiliser les ressources humaines de façon efficiente. 3. Assurer l'accès des gestionnaires à la haute direction. 4. Aligner avec la stratégie.	Systèmes 1. Systèmes d'investissement des coûts et des capitaux 2. Systèmes de gestion des risques 3. Systèmes d'évaluation et de récompense à la performance 4. Systèmes de mesure 5. Systèmes de rétroaction 6. Systèmes de divulgation et de vérification

Source : Epstein, 2008.

En combinant le leadership, les stratégies, les structures et les systèmes, nous réalisons qu'intégrer le développement durable au sein des processus d'une organisation nécessite bien plus qu'une volonté philanthropique. Pour appuyer ce constat, nous revenons brièvement sur le cas Marks & Spencer de David Grayson présenté précédemment.

Figure 3 : Mark & Spencer « *How we do business* »



Source : Grayson, 2011 [Traduction libre]: p.1019

La représentation graphique de la Figure 3 montre que la philanthropie, discutée plus tôt dans la littérature sur le développement durable, ne représente donc qu'un déclencheur pour l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle. Dans le présent cas, par l'entremise de son programme « *How we do business* » (HWDB), Marks & Spencer mobilise ses 75 000 employés de façon à les rendre « affamés de développement durable, ce qui devient le moteur pour atteindre le succès commercial, pour économiser, pour motiver les gens et pour développer de nouvelles opportunités d'affaires (Grayson, 2011[Traduction libre]: p.1019)».

L'article de David Grayson, nous a confirmé, depuis un exemple concret, qu'il est possible d'intégrer le développement durable à la culture d'une entreprise. Le livre de Marc J. Epstein nous aura fait cheminer davantage, dans l'optique où nous avons identifié un modèle qui lie les enjeux de développement durable à la performance financière à long terme d'une organisation. Nous avons même pu identifier certains

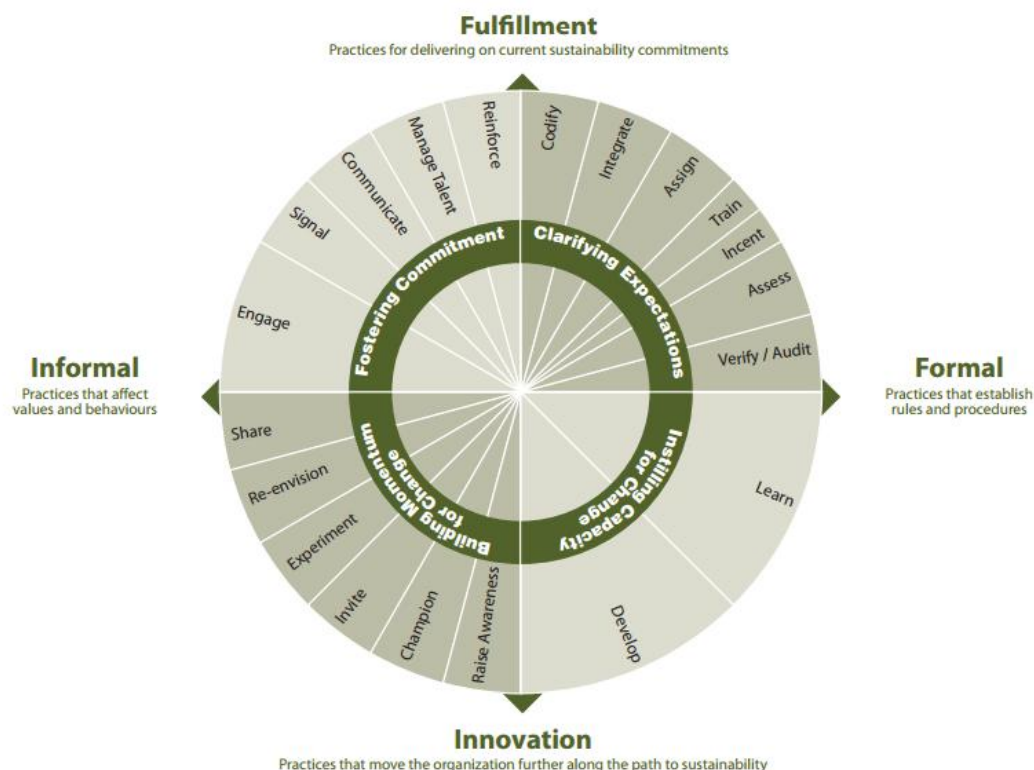
processus qui aideraient les entreprises dans leur quête de durabilité. Maintenant, nous resserrerons encore davantage notre attention en focalisant strictement sur les facteurs internes à l'organisation. Nous souhaitons mieux comprendre comment une organisation peut favoriser l'intégration des enjeux de développement durable à l'interne.

1.4.1.3 Le modèle de Stéphanie Bertels

L'ouvrage « *Embedding sustainability in organizational culture* » de Stéphanie Bertels (Bertels & al., 2010) présente un modèle construit depuis deux axes, que nous vous présentons à la Figure 4. Le premier, vertical, oppose l'accomplissement (*fulfillment*) à l'innovation. La catégorie « accomplissement » regroupe toutes les discussions et les prises de décisions ayant pour objectif de renforcer et affiner ce que l'organisation fait déjà en matière de développement durable. Par opposition, « l'innovation » inclut tout ce qui peut être fait différemment pour faciliter l'alignement de l'organisation sur ses objectifs de développement durable. Le second axe, horizontal, dissocie les « pratiques informelles » des « pratiques formelles ». D'un côté, les « pratiques informelles » regroupent les valeurs, les normes sociales, les discussions et les comportements. De l'autre, les « pratiques formelles » rassemblent les règles, les systèmes et les procédures qui codifient les valeurs et les comportements découlant des « pratiques informelles » (p.14).

Une fois juxtaposés, ces axes créent des quadrants représentant les types de pratiques pouvant être utilisés pour intégrer la durabilité à la culture d'une organisation. Ces quadrants « représentent différents " types " de pratiques qui peuvent être utilisés pour intégrer le développement durable dans la culture organisationnelle (p.15) ».

Figure 4 : Le modèle d'intégration du développement durable de Stéphanie Bertels



Source : Bertels & al.2010 : p.14

Le quadrant qui fait le pont entre les pratiques informelles et l'accomplissement fut nommé «favoriser l'engagement» («*fostering commitment* »), celui qui lie les pratiques formelles à l'accomplissement fut nommé « clarifier les attentes » («*clarifying expectations* »). Les deux autres quadrants, le premier liant les approches informelles à l'innovation et le second liant les approches formelles à l'innovation, furent respectivement nommés « créer d'une dynamique de changement » («*building momentum for change* ») et « inculquer la capacité de changement » («*instilling capacity for change* »).

Finalement, chaque quadrant regroupe des pratiques qui influencent positivement l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle. Le Tableau 3 représente une simplification du modèle de Bertels qui permet d'identifier l'effet de chacune des pratiques, en fonction des leurs types et leurs buts.

Tableau 3 : Présentation linéaire du modèle d'intégration du développement durable à la culture de Stéphanie Bertels

Type de pratiques		Pratiques		Buts		Effets visés
Les pratiques informelles	→	Engager, signaler, communiquer, gérer les talents, renforcer	→	Accomplissement	=	«favoriser l'engagement» (« <i>fostering committment</i> »)
Les pratiques formelles	→	Codifier, intégrer, assigner, former inciter, évaluer, vérifier/auditer	→	Accomplissement	=	« clarifier les attentes » (« <i>clarifying expectations</i> »)
Les pratiques informelles	→	Partager, réenvisager, expérimenter, inviter, champion, sensibiliser	→	Innovation	=	« créer d'une dynamique de changement » (« <i>building momentum for change</i> »)
Les pratiques formelles	→	Apprendre, Développer	→	Innovation	=	« inculquer la capacité de changement » (« <i>instilling capacity for change</i> »)

Ainsi décomposé, le modèle apparaît soudainement beaucoup plus simple. Nous réalisons que le développement durable niche dans chaque petit geste posé au sein d'une l'organisation. Instinctivement, en tant que chercheur, nous portons attention aux pratiques formelles (par exemple : les codes, les audits, les évaluations, les formations). Par contre, nous n'aurions peut-être pas systématiquement cherché de liens entre des pratiques informelles, par exemple la gestion des talents, les attitudes et les discussions de corridors. Cela a pourtant du sens. Si nous revenons sur la nature du concept de développement durable (tantôt qualifié de « flou » et de « mou ») et sur l'incapacité d'identifier « une bonne façon » d'intégrer le développement durable, il est logique de constater que les modèles proposés pour l'intégration des principes de développement durable considèrent l'environnement global et le contexte particulier à l'entreprise (Epstein, 2011), mais aussi les pratiques informelles (Bertels, 2010).

En récapitulatif, nous avons présenté trois études qui nous auront permis de mieux comprendre le processus d'intégration du développement durable à la culture d'une

organisation. Par l'exemple de Marks & Spencer, nous avons constaté qu'il était possible pour entreprise d'y arriver du moment où tous les éléments de la chaîne (la direction, les employés, les fournisseurs et même la clientèle) comprennent et adhèrent à la vision de l'entreprise. Nous avons appris que l'implication de tous est nécessaire pour faire de cette initiative un succès et que le travail doit se poursuivre de façon continue. Epstein nous a fait comprendre que c'est l'ensemble du processus décisionnel qui doit changer pour favoriser l'intégration du développement durable en entreprise. Selon ce modèle, un gestionnaire qui travaille pour la durabilité de son organisation se détache de l'atteinte des résultats à court terme et évalue l'impact de ses choix pour la société et l'environnement avant de prendre une décision (Epstein, 2008).

Si nous avons déjà beaucoup appris sur les moyens par lesquels le développement durable peut s'exprimer au sein d'une entreprise, nous n'avons pour l'instant que bien peu d'information sur le concept de culture organisationnelle. Comme ultime étape de ce chapitre, nous parcourrons cette littérature à la recherche d'éléments qui nous permettraient de faciliter l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle.

1.4.2 La culture organisationnelle

« La culture d'entreprise est, entre autres choses, une solution à un problème de gestion (Camerer & Vepsalainen, 1998 [Traduction libre]: p.115)». Le concept de « culture comprend un ensemble de niveaux distincts: les valeurs fondamentales, les normes, les valeurs et croyances, les comportements et artéfacts (Balzarova & *al.* 2006 [Traduction libre]: p.92)» qui peuvent différer au sein de différents départements d'une grande entreprise. Il peut s'avérer que « des unités coexistantes d'un système plus vaste aient des cultures qui sont indépendantes et même en conflit les unes avec les autres (Schein, 1990 [Traduction libre]: p.111)». Nous comprenons que gérer et même identifier les éléments culturels au sein d'une entreprise qui posséderait plusieurs divisions peut

véritablement devenir un casse-tête pour la direction. Ce dilemme managérial est, par ailleurs, à l'origine même du concept de culture.

Au cours des années 1970, « les théories organisationnelles traditionnelles [apparurent comme] limitées par leur incapacité à saisir les nuances comportementales dans les organisations au niveau collectif (Wallace *et al.*, 1999 [Traduction libre]: p.550)». Ces théories auront mené les gestionnaires à «sous-estimer l'importance d'incarner les valeurs, d'inspirer la loyauté et d'influencer les interprétations (Barley *et al.*, 1988 [Traduction libre]: p.31)», une négligence dont les effets furent la baisse graduelle de la productivité des employés et de la performance organisationnelle, ce qui explique pourquoi les praticiens furent à la recherche d'un «outil pour améliorer l'efficacité organisationnelle (*Ibid.*)». C'est dans ce contexte particulier que le concept de culture se présenta dès 1978 comme une solution. Finalement, « un système cognitif expliquant la façon dont les personnes pensent, résonnent et prennent les décisions (Wallace *et al.*, 1999 [Traduction libre]: p.548)» était proposé aux gestionnaires.

Rapidement, les définitions se multiplièrent et les limites du concept furent repoussées. En 1990, Edgar Schein, professeur à la *MIT Sloan School of Management*, présente la culture d'entreprise comme suit :

Culture can now be defined as a pattern of basic assumptions, invented, discovered, or developed by a given group, as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore is to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Schein, 1990 [Traduction libre]: p.111).

Cette définition nous intéresse par sa capacité à présenter la culture comme un outil de différenciation et d'adaptation face aux facteurs externes à l'organisation et comme un « code » assurant la cohésion à l'interne. « La culture organisationnelle, ses sous-cultures et les relations entre elles, peuvent être au centre de la compréhension qui détermine le choix des enjeux auxquels répond une organisation et la façon dont elle y répond (Howard-Grenville, 2006 [Traduction libre]: p.47)».

Bien que « très peu de travaux systématiques, conceptuels et empiriques, furent réalisés en matière de changement de la culture (Demers, 2007 [Traduction libre] :

p.90)» le concept est aujourd'hui reconnu comme une approche de changement organisationnel. Nous avons brièvement présenté ce qu'est la culture organisationnelle et comment le concept pris de l'importance en milieu de pratique. Nous n'avons pour l'instant pu faire aucun rapprochement entre le concept de culture et celui de développement durable. Au tout début de la présente section, nous avons cité Michaela A. Balzarova précisant que la culture organisationnelle se constitue de composantes distinctes, soit : « les valeurs fondamentales, les normes, les valeurs et croyances, les comportements et artéfacts (Balzarova et al., 2006 [Traduction libre] : p.92)». Si l'ensemble de ces composantes est à considérer dans le cadre de cette recherche, nous avons pu constater que le concept de valeur organisationnelle prenait une place importante au sein de la littérature sur la culture organisationnelle. C'est pourquoi nous avons décidé d'y consacrer l'ultime section de cette revue de littérature.

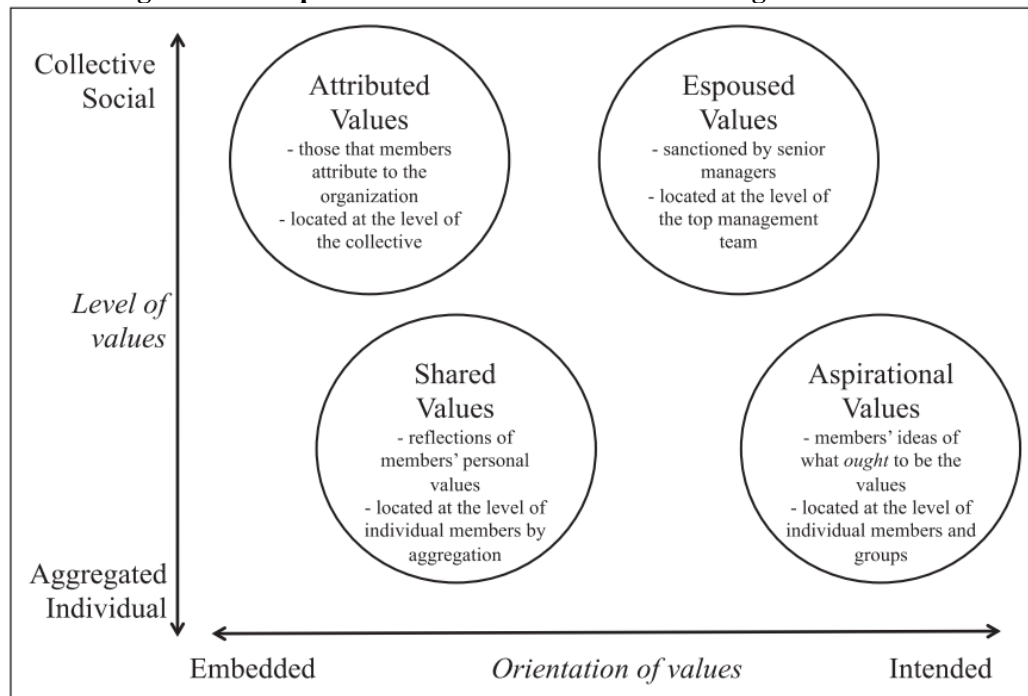
1.4.2.1 Les valeurs organisationnelles

Les « valeurs organisationnelles sont des conditions de premier ordre qui définissent la culture organisationnelle, l'identité, et les autres attributs structurels d'un système social (Bansal, 2003[Traduction libre]: p.520)». Elles ont le potentiel d'influer sur la structure (Kabanoff & al, 1995), la culture (Pettigrew, 1979), l'identité (Ashforth & Mael, 1989) et la stratégie (Bansal, 2003). Des études stipulent que « les enjeux comme la satisfaction au travail, l'engagement au travail et l'envie de quitter dérivent de l'adéquation entre les valeurs de l'individu et celles qui prévalent dans son organisation (Dobni & al.1999[Traduction libre]: p.93)». Dawn Dobni, de l'Université de la Saskatchewan, démontre que les valeurs organisationnelles « affectent le niveau d'engagement des employés et influencent les perceptions relatives aux comportements en milieu de travail (*Ibid.* : p104)». Les valeurs organisationnelles auraient donc également une influence sur la performance globale de l'organisation.

Nous venons de présenter les valeurs comme des « conditions » culturelles, structurelles et identitaires. Pratima Bansal les perçoit comme des blocs fondateurs de la culture organisationnelle (2003: p.520). Nous n'en savons encore pourtant que bien

peu sur leur nature propre. Humphrey Bourne et Mark Jenkins précisent que « le terme valeur organisationnelle fait référence à un petit nombre de valeurs, qui une fois rassemblées, forment un système (2013: p.497) ». Les deux auteurs ont permis une avancée considérable dans ce champ d'études en classifiant le concept selon quatre formes distinctes.

Figure 5 : Les quatre formes distinctes de valeur organisationnelle



Source : Bourne & Jenkins, 2013 : p.503.

Dans ce modèle s'opposent les valeurs attribuées (« *attributed values* »), les valeurs défendues (« *espoused values* »), les valeurs partagées (« *shared values* ») et les valeurs aspirées (« *aspirational values* »).

Les valeurs défendues se fondent sur « l'hypothèse que les cadres supérieurs ont la capacité d'imposer des valeurs de façon à supplanter les valeurs personnelles des membres de l'organisation (Bourne & Jenkins, 2013: p.499). Ce sont ces valeurs que les hauts dirigeants se basent pour prendre leurs décisions et déterminer leurs actions, bien qu'elles ne correspondent pas nécessairement aux valeurs de l'organisation (*Ibid.*).

Comme le suggère leur nom, les valeurs attribuées sont celles qui sont considérées comme représentatives de l'organisation. C'est en considérant des décisions antérieures et l'historique d'une organisation que ces valeurs sont identifiables. Elles représentent, en quelque sorte, le sous-texte qui accompagne les prises de décisions au sein de l'organisation. Les auteurs prennent soin de différencier les valeurs attribuées des valeurs défendues et partagées. Les valeurs défendues, comparativement aux valeurs attribuées, seront peut-être représentatives de la volonté des dirigeants, mais ne seront pas nécessairement alignées avec les décisions passées. Les valeurs attribuées sont identifiables parce qu'elles sont cohérentes avec l'identité que s'est forgée l'organisation au fil du temps, elles ne sont pas pour autant partagées par l'ensemble des employés de l'organisation.

Les valeurs partagées représentent une agrégation des valeurs de l'ensemble des employés de l'organisation. Nous avons dit plutôt que l'adéquation entre les valeurs de l'individu et celles de l'entreprise était déterminante dans la satisfaction de l'employé au travail et sa volonté de conserver son emploi. Les valeurs partagées sont celles auxquelles nous venons faire référence. Elles s'organisent comme un système qui prévaut au sein de l'ensemble des employés et qui agit à titre de stabilisateur, en favorisant l'homogénéité dans l'organisation.

Les valeurs aspirées « représentent des idées de ce que devrait être l'avenir et peuvent signaler une volonté de déroger par rapport aux pratiques antérieures (p.502) ».

Le modèle de Bourne et Jenkins rejoint notre réflexion sur l'intégration du développement durable depuis les axes entre lesquels sont présentées les quatre formes de valeurs. D'une part, l'abscisse expose l'orientation de la forme de valeur, pouvant être considérée d'intégrée (« *embbeded* ») à prétendue (« *intended* »). D'autre part, l'ordonnée présente le niveau de ces formes de valeurs, d'agrégées/individuelles à sociales/collectives.

Nous pouvons maintenant distinguer les valeurs depuis leur forme, leur orientation et leur niveau. Si nous nous basons sur la littérature traitant du développement durable, le concept représente présentement le plus souvent une valeur aspirée (un idéal qu'on ne sait trop comment atteindre) et demeure contradictoire avec les valeurs défendues et attribuées aux entreprises traditionnelles (l'accent porté sur la profitabilité et la maximisation de la performance à court terme). Nous avons cité Florence Depoers (2005: p.17) qui expliquait que le développement durable doit être perçu comme une opportunité par les employés pour s'opérationnaliser, alors qu'il demeure généralement perçu comme une contrainte par les employés des organisations. Pour intégrer le développement durable à la culture, il faudrait non seulement que le concept devienne une valeur pour l'organisation, mais qu'elle représente une valeur partagée dans l'entreprise. La valeur partagée a de l'importance parce qu'elle est non seulement intégrée dans l'entreprise, mais aussi portée par l'ensemble des individus qui la compose.

À la lumière des littératures étudiées, nous constatons que le développement durable s'exprime majoritairement dans les entreprises comme une « valeur aspirée ». Nous savons aussi que pour être porté par l'ensemble des employés d'une organisation, le concept doit correspondre aux critères associés aux « valeurs partagées ». Comme aucun auteur n'a pour l'instant établi de lien entre le développement durable et le concept de valeur partagée, nous y percevons une excellente opportunité de contribution.

1.5 La problématique de recherche

Nous avons maintenant revu la littérature traitant du développement durable, du développement durable en entreprise, de l'opérationnalisation du développement durable, de l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle et nous avons introduit les concepts de culture organisationnelle et de valeur organisationnelle. Nous avons appris que le concept de développement durable est

encore contesté, mais nous savons aussi que plusieurs entreprises y voient une opportunité pour soutenir leur performance à long terme.

À la lumière des écrits présentés, si l'engouement des entreprises pour le développement durable semble généralisé, le scepticisme des praticiens paraît tout aussi répandu. La littérature sur l'opérationnalisation du développement durable focalise sur la satisfaction des parties prenantes externes, ce qui semble alimenter le fort courant de détractions, initié par Friedman (Friedman, 1970), qui insiste sur l'instrumentalisation du concept de développement durable à des fins de maximisation de la profitabilité. Dans la même veine, nous avons présenté, lors de la section sur le travail quotidien en contexte de grande entreprise, que le système économique libéral auquel nous souscrivons pousse les gestionnaires vers des prises de décisions priorisant les retombées économiques à court terme. Il existerait donc bel et bien une contradiction entre l'approche libérale pour faire des affaires et les prérogatives à l'intégration du développement durable à la culture des entreprises.

Guidés par l'ouvrage de Bertels (Bertels et al., 2010) sur l'intégration du développement durable à la culture, nous avons pourtant identifié un succès d'intégration du développement durable en Marks & Spencer (Grayson, 2011) où les 75 000 employés devinrent « affamé (*Ibid.*) » de contribuer à la culture de développement durable de l'organisation. Nous avons même identifié deux modèles (voir Figure 2 et 4) prônant l'intégration du développement durable à la culture et identifiant des vecteurs de réussite, de façon à ce que tous ceux qui gravitent au sein et autour d'une organisation doivent adapter leurs comportements et devenir « affamé » (Grayson, 2011: p.1019) pour permettre à leur organisation de pouvoir performer de façon durable.

Le concept de culture représenterait donc une clé, dans l'optique où il permettrait de construire un pont entre les préoccupations et les comportements propres à une grande entreprise avec le concept « flou » de développement durable.

Après toutes ces lectures, subsiste toujours un vide. L'étude de Grayson démontre qu'une large part du succès de Mark & Spencer en matière de développement durable provient de la contribution de ses employés. Nous avons déjà noté le peu d'écrits traitant du rôle des parties prenantes internes dans l'opérationnalisation du développement durable en entreprise. Pour l'instant, à notre connaissance, les écrits ne s'attardent pas aux vecteurs qui mènent les parties prenantes internes à l'appropriation des principes de développement durable. En fonction du discours sur l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle et au concept même de culture organisationnelle que nous croyons pouvoir établir en lien plus direct entre le concept de développement durable et l'objectif de ce mémoire, qui se résume à la **question de recherche** suivante : **comment la culture organisationnelle permet l'opérationnalisation d'une démarche en développement durable en contexte de grande entreprise?**

CHAPITRE 2: LE CADRE CONCEPTUEL

The function of education is to teach one to think intensively and to think critically. Intelligence plus character – that is the goal of true education.

Martin Luther King, Jr.

Suite à la présentation de la littérature évoquée au chapitre 1, nous soulevons trois constats majeurs. D’abord, le développement durable est un concept dont la théorie fait couler beaucoup d’encre, bien que sa viabilité en milieu de pratique demeure contestée. Ensuite, la littérature sur le développement durable ne fait que très peu état des parties prenantes internes. Finalement, nous avons vu depuis les ouvrages de Grayson (2011), Epstein (2008) et Bertels (2010) que l’intégration développement durable à la culture facilite son opérationnalisation. À titre d’exemple, rappelons le cas de Mark & Spencer présenté au point 1.4.1.1 du chapitre précédent.

Le principal écueil identifié au sein de littérature consultée se résume au manque de connaissances par rapport à l’impact des parties prenantes internes sur l’opérationnalisation du développement durable en contexte de grande entreprise. L’établissement d’un lien direct entre les parties prenantes internes et l’opérationnalisation du développement durable en contexte de grande entreprise pourrait potentiellement pallier la déconnexion entre l’aspiration des entreprises aux valeurs du développement durable et le scepticisme des professionnels à leurs égards, tel qu’évoqué dans la section sur le travail quotidien en contexte de grande entreprise.

Nous avons aussi vu plus tôt, que le concept de culture organisationnelle visait originellement à répondre à une « incapacité [des praticiens] à saisir les nuances comportementales dans les organisations au niveau collectif (Wallace *et al.*, 1999 [Traduction libre]: p.550) ». Nous croyons que le besoin est le même pour l’opérationnalisation du développement durable, actuellement les praticiens n’arrivent

pas à établir de liens directs entre les comportements collectifs et la volonté de l'entreprise à intégrer le développement durable.

L'objectif du présent travail de recherche est d'identifier comment la culture organisationnelle permet l'opérationnalisation d'une démarche en développement durable en contexte de grande entreprise? À la lumière des constats tout juste formulés, nous souhaitons positionner notre travail de recherche dans cette discussion sur l'intégration du développement durable à la culture et de nous différencier en concentrant notre attention sur les facteurs internes (parties prenantes, normes, perceptions et valeurs) qui ont un impact sur l'opérationnalisation du développement durable en entreprise.

2.1 Sustainability : How It Shapes Organizational Culture and Climate

En 2014, Jennifer Howard-Grenville, Stéphanie Bertels et Brooke Lahneman ont uni leurs plumes pour rédiger un article intitulé *Sustainability : How It Shapes Organizational Culture and Climate* (Jennifer Howard-Grenville & al., 2014). La découverte de cet ouvrage fut révélatrice dans le présent exercice, car il contient différents énoncés directement alignés avec l'angle que nous souhaitons donner à ce travail de recherche.

D'abord, les auteurs valident notre troisième constat, décrit au tout début de ce chapitre, en statuant ceci :

« parce que la culture organisationnelle et les climats façonnent fortement les comportements individuels et collectifs des employés au sein des entreprises, ils sont critiques pour motiver l'engagement de ces employés à des enjeux normatifs comme le développement durable et aident à modifier les raisonnements et les actions quotidiennes (*Ibid.* [Traduction libre]: p.258) ».

En confirmant que la culture organisationnelle « façonne les comportements individuels (*Ibid.*) », nous pouvons justifier la pertinence scientifique de concentrer notre attention sur les facteurs internes qui témoigne de l'intégration, ou inversement, d'enjeux de développement durable à la culture organisationnelle. En recherchant des signes de

compatibilités entre les éléments culturels et les enjeux de développement durable, nous souhaitons identifier des indicateurs d'intégration à la culture, pouvant potentiellement être généralisés comme des composantes culturelles favorisant l'opérationnalisation du développement durable lors de la mise en commun des découvertes pour les différents enjeux de développement durable étudiés. Pour catalyser l'information, nous étudierons plus attentivement trois dimensions du développement durable.

Les auteurs confirment également, suite à leur parcours de la littérature sur la culture organisationnelle, que le concept « s'exprime par des normes et des valeurs partagées, qui sont recrées par les membres des organisations alors qu'ils agissent au quotidien (Ibid. [Traduction libre]: p.258) ». Ils énoncent que la culture organisationnelle peut changer et évoluer, mais difficilement, car elle est construite de compréhensions et de perceptions individuelles (*Ibid.* : p.259). Ces énoncés nous permettent de recentrer encore davantage notre attention et de nous regrouper ces éléments au sein de notre cadre conceptuel. Suivant la logique des auteurs tout juste cités, nous tenterons d'identifier les normes et les valeurs partagées par lesquelles les employés d'une grande entreprise démontrent une intégration des notions et enjeux de développement durable.

Finalement, en termes de contribution, Howard-Grenville, Bertels et Lahneman présentent des mécanismes potentiels par lesquels l'attention portée au développement durable par les leaders des organisations peut former la culture et le climat organisationnels.

- « La connaissance et l'interprétation des enjeux de développement durable par les leaders permettent à ces derniers d'évaluer ces enjeux pour les évaluer comme compatibles ou comme un défi au sein de la culture existante.
- Les leaders identifient de nouveaux rôles, de nouvelles responsabilités et initient de nouvelles pratiques qui influencent la culture.
- Les leaders adoptent des programmes de normes volontaires qui introduisent de nouvelles pratiques et procédures, modifiant la culture (Jennifer Howard-Grenville & *al.*, 2014 [Traduction libre]: p.263).

Alors que nous tenterons d'identifier les mécanismes, les normes et les valeurs partagées qui permettent à chaque dimension de s'opérationnaliser, ou freine son

opérationnalisation, nous porterons aussi une attention aux mécanismes mis en place par les dirigeants pour opérationnaliser le développement durable dans leur entreprise.

L'ouvrage *Sustainability : How It Shapes Organizational Culture and Climate* nous aura donc permis de confirmer les constats établis suite à la revue de la littérature effectuée au premier chapitre et de dresser la liste de points suivante, qui constituera la base de notre cadre conceptuel d'analyse :

- « la culture organisationnelle et les climats façonnent fortement les comportements individuels et collectifs des employés au sein des entreprises (*Ibid.*: p.258)»,
- la culture organisationnelle « s'exprime par des normes et des valeurs partagées, qui sont recrées par les membres des organisations alors qu'ils agissent au quotidien (*Ibid.*)»,
- comme « la culture organisationnelle est disproportionnellement façonnée par les croyances et les valeurs des dirigeants (*Ibid.*: p.263), nous tenterons d'identifier les mécanismes mis en place par les dirigeants pour permettre la modification de la culture organisationnelle en faveur des enjeux du développement durable.

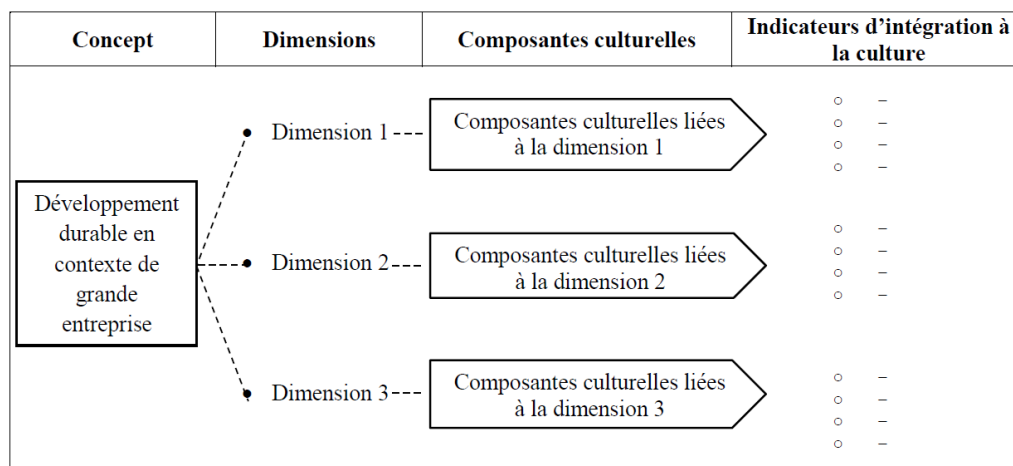
Maintenant que nous avons établi les bases théoriques de notre réflexion, nous poursuivrons maintenant par la schématisation du cadre conceptuel depuis lequel nous collecterons et analyserons nos propres données.

2.2 Schématisation du cadre conceptuel

Nous venons tout juste de statuer que, pour répondre à notre question de recherche, nous désirons utiliser des dimensions du développement durable déjà présentes dans une grande entreprise pour observer les parties prenantes internes et détecter les composantes culturelles (mécanismes, normes et valeurs) qui traduisent une intégration ou un frein de ces mêmes dimensions du développement durable.

Pour clarifier cette volonté, la Figure 6 présente la schématisation de ce cadre conceptuel.

Figure 6 : Schématisation du cadre conceptuel



Lors de l'analyse parallèle de trois dimensions du développement durable en milieu de pratique nous tenterons d'identifier des composantes culturelles comme des valeurs, des normes et des comportements tel que présenté lors de la revue de la littérature (Balzarova & al. 2006). Nous porterons notamment une attention particulière aux quatre types de valeurs (attribuées, défendues, partagées et aspirées) de Bourne et Jenkins.

Pour nous rapprocher davantage de notre question de recherche, nous pousserons ensuite l'analyse de façon à identifier des indicateurs d'intégration de dimensions de développement durable à la culture. Ces indicateurs seront détectés lors de l'observation ethnographique et consistent en des éléments provenant de discours, de pratiques ou encore de documents et démontrant un certain niveau d'intégration d'une dimension du développement durable donnée à la culture organisationnelle.

Finalement, nous espérons observer une certaine redondance dans les composantes culturelles associées aux dimensions de développement durable à l'étude, de façon à pouvoir généraliser certains résultats et ultimement identifier certaines composantes culturelles favorisant l'opérationnalisation du développement durable en contexte de grande entreprise. De telles données nous permettraient de contribuer à la discussion entamée par Stéphanie Bertels sur l'intégration du développement durable à la culture (Bertels et al., 2010).

CHAPITRE 3: MÉTHODOLOGIE

La présente section a pour objectif de présenter l'approche méthodologique privilégiée dans le cadre de cette recherche. De façon subséquente, nous exposerons notre stratégie de recherche, notre échantillon, les types des données recherchées, les approches utilisées pour l'analyse, les forces et les limites de notre méthode ainsi que les considérations éthiques propres à notre étude.

3.1 Stratégie de recherche

L'objectif premier de cette recherche est d'étudier l'opérationnalisation d'une stratégie de développement durable en contexte d'entreprise. Pour ce faire, nous devons identifier une approche permettant d'étudier les interactions entre les employés d'une grande entreprise, incluant différents niveaux et départements dans l'organisation, afin de comprendre la perspective de chacun d'eux. Pour assurer la finesse et la justesse de nos résultats, nous avons opté pour une approche qualitative. Nous avons déterminé qu'une étude de cas approfondie mobilisant plusieurs types de données serait nécessaire. Comme nous souhaitions étudier le phénomène en détail, nous avons vite statué que l'observation ethnographique serait appropriée, car elle permet « l'étude de comportement face à un objet (Wahnich, 2006)».

Nous souhaitions cependant dépasser la simple observation et consulter les praticiens, afin d'obtenir leur perspective face à l'objet d'étude, le développement durable.

3.2 Description du terrain

Il nous fallait donc d'identifier un terrain où nous pourrions collecter ces données. C'est à ce moment que j'ai eu l'opportunité d'obtenir un stage auprès de la coordonnatrice en développement durable au complexe métallurgique de Rio Tinto Fer

et Titane (RTFT) à Sorel-Tracy, qui « appartient au groupe minier Rio Tinto, l'une des plus importantes sociétés minières au monde (RTFT, 2014a)».

Au final, comme il contenait une portion stage, le terrain réalisé aura permis l'application d'une méthodologie de recherche-intervention.

« Dans une recherche-intervention, l'entreprise constitue un terrain d'observation scientifique au sein duquel des investigations approfondies sont réalisées. L'objectif du chercheur-intervenant est de produire des résultats qui s'intègrent dans une interaction forte avec les acteurs de terrain. En effet, chercheurs et praticiens échangent et construisent des connaissances sur la base des résultats élaborés. C'est en ce sens qu'on parle de démarches interactives. Les données sont issues d'un travail de terrain, dont le protocole s'ajuste aux circonstances et aux opportunités (Krief & Zardet, 2013; p.213-214)».

Dans notre cas particulier, le statut de stagiaire qui m'était conféré permettait la contribution pratique dans le cadre de mandats précis qui seront présentés dans le prochain chapitre, mais aussi la conduction d'entrevues et la prise de notes, tel qu'initialement convoité lors de l'élaboration du projet de recherche. Bien que le double statut de stagiaire et chercheur impliqua un lot des défis, nous élaborerons également sur ce point plus loin dans ce chapitre, nous sommes aujourd'hui sûrs que la recherche-intervention était l'approche méthodologique qui permettait de maximiser les apprentissages et les résultats liés à l'étude.

3.2.1 Description du mandat de stage

Trois mandats me furent octroyés par la coordonnatrice en développement durable de RTFT, qui était également ma superviseuse de stage. Le premier visait à accompagner le déploiement de la démarche de développement durable de RTFT, développée selon les préceptes de la méthode BNQ21000 qui vous sera présentée au prochain chapitre, au sein des différentes usines de RTFT à Sorel-Tracy. Le second mandat, davantage orienté sur les volets externes ou corporatifs du développement durable en entreprise, fut la finalisation du programme de contributions de RTFT. Ce document se voulait, ni plus ni moins, être une présentation de la vision de RTFT en matière de contributions aux communautés à l'intention de tous demandeurs (employés, organismes

communautaires et citoyens) sollicitant un appui financier de l'entreprise. Le troisième mandat visait l'intégration des principes de développement durable au sein des processus d'ingénierie. Cette tâche s'avéra particulièrement ardue parce qu'elle impliquait l'appropriation d'un langage technique et de processus qui m'étaient complètement étrangers. Or, cet apprentissage m'a permis d'affiner grandement ma compréhension des enjeux de RTFT et des relations entre les différents acteurs (employés, consultants et entrepreneurs) qui contribuent aux projets et à la réalisation des projets dans l'organisation.

3.2.2 Entre stagiaire et chercheur

Le fait de combiner les rôles de stagiaire et de chercheur aura nécessité une approche particulière. Dans les faits, comme je devais me familiariser avec beaucoup de nouvelles notions et établir des liens avec un grand nombre de personnes au sein de l'organisation, j'ai consacré les quatre premiers mois à mon rôle de stagiaire. Évidemment, j'ai pris soin de prendre un maximum de notes, mais j'ai surtout travaillé à comprendre l'étendue des mandats qui m'étaient confiés et bien sûr à identifier les meilleurs moyens de les mener à terme. Ce choix aura eu l'effet positif de me permettre de forcer l'acquisition de compétences techniques et surtout de développer un réseau de personnes-ressources au sein de l'organisation. Ce dernier point s'avéra d'ailleurs très utile pour la réalisation des entrevues.

Considérant le contexte de grands changements liés à la transformation, dont nous ferons état plus loin, être connu comme «un petit stagiaire» a fait tomber bien des barrières³ et a permis l'établissement de relations professionnelles qui me sont encore bénéfiques aujourd'hui. En contrepartie, ce choix aura également créé un piège. Une fois venu le moment de commencer l'analyse des données, il aura fallu prendre beaucoup de recul pour éviter de systématiquement raisonner comme un employé de RTFT. Les effets de ce choix auront eu deux conséquences majeures sur la réalisation

³ Mon arrivée dans l'organisation coïncida, à quelques jours d'intervalle à peine, avec le début du mandat d'une prestigieuse firme de consultation, venue pour accompagner la haute direction afin d'apporter des changements majeurs chez RTFT. Beaucoup d'employés pensaient alors que j'étais un consultant junior venu épier leurs faits et gestes.

de cette recherche. Premièrement, j'ai dû veiller à éviter de prendre position sur le terrain lors de discussions plus animées, de façon à demeurer le plus neutre possible aux yeux de l'ensemble des employés et affirmer mon statut neutre de chercheur afin de mener à bien la conduction des entrevues. Deuxièmement, j'ai dû prendre plusieurs semaines de pause entre la fin du stage et le début de la rédaction pour décanter toutes les informations recueillies et les expériences vécues. Je dois avouer que cette étape fut particulièrement éprouvante, car il aura fallu arriver à faire la part des choses entre l'interprétation des événements teintée par les éléments culturels propres à RTFT ainsi que les données pertinentes à cette recherche et l'ensemble de la littérature sur l'opérationnalisation du développement durable. Si cette étape fut l'objet de maintes frustrations impliquant beaucoup de questionnements et maintes révisions des échéances, je crois qu'elle s'avère aujourd'hui bénéfique, car elle permet une présentation des données beaucoup plus riche, en effectuant une scission claire entre les idées forgées par le contexte propre à Rio Tinto et les données généralisables à plus large spectre.

3.3 Données (sources, ébauche d'instruments)

Ainsi, tel que planifié, les données qualitatives récoltées furent obtenues depuis trois moyens distincts : la réalisation d'entrevues, l'observation ethnographique et la consultation de documentation (interne et externe à l'entreprise).

3.3.1 L'observation ethnographique

Les différents mandats du stage m'ont permis de rencontrer un très grand nombre d'employés dont les fonctions différaient considérablement, et ce, dans une multitude de contextes (directement sur la production, dans le cadre de réunions, lors de séances d'informations, en rencontre individuelle et en contexte de groupe).

Au total, j'ai pu assister à plus d'une centaine de réunions avec des intervenants aux compétences aussi diversifiées que les projets auxquels j'ai pu collaborer, soit : avec les

firmes de consultation qui ont supporté RTFT dans le développement de sa démarche en développement durable, avec l'équipe des communications pour le développement d'outils de communication et pour la rédaction du rapport de développement durable, avec les comités sectoriels de développement durable, avec le comité de pilotage de la démarche en développement durable, avec l'équipe en environnement, avec l'équipe de santé et sécurité, avec des ingénieurs dans le cadre d'un projet d'intégration du développement durable aux processus d'ingénierie, avec l'équipe des finances dans le cadre de la préparation d'une étude sur l'empreinte sociale et économique laissée par RTFT et avec des parties prenantes externes dans le but de partager les conclusions du sondage réalisé selon l'approche proposée par le BNQ21000. À cette longue liste de réunions formelles, nous pouvons ajouter au moins autant de rencontres informelles avec des employés de tous les niveaux de l'organisation, de la conciergerie à la direction exécutive, permettant la rédaction de 42 pages de notes de terrain.

3.3.2 Les entrevues

Au cours du séjour chez RTFT nous avons réalisé 25 entrevues semi-dirigées formelles, d'une durée de 30 à 60 minutes. Toutes transcrites au verbatim, ces entrevues nous ont permis de recueillir 236 pages de données.

3.3.2.1 Échantillonnage

Afin d'identifier le meilleur échantillon possible, nous avons pris en compte les variables suivantes : faisabilité, quantité et pertinence. Dû à la durée du stage, qui devait se limiter à quatre mois à l'origine, et la nature du projet de recherche (mémoire de maîtrise) nous avons statué que la combinaison des données ethnographiques et de vingt-cinq entrevues semi-dirigées nous permettrait d'obtenir suffisamment de données pour mener à bien notre analyse. Le plus grand défi demeurerait cependant : sélectionner vingt-cinq individus clés parmi les quelque 1700 employés de RTFT à Sorel-Tracy. Pour cette étape, nous devions considérer les structures (physique et organisationnelle) de RTFT. Pour ce faire, nous avons réalisé deux types d'échantillonnages.

Premièrement, nous avons procédé par choix raisonné. Nous avons identifié le directeur général, le directeur exécutif des opérations primaires, la directrice exécutive des produits finis et les chefs de service dont les responsabilités touchaient de près les enjeux de développement durable, soit : la chef de service en environnement, la chef de service en santé et sécurité, la chef de service des communications et la coordonnatrice en développement durable. Ces personnes furent sélectionnées en premier lieu parce que nous avons statué que ce sont eux qui ont le plus grand impact sur l'opérationnalisation du développement durable chez RTFT. Vous aurez remarqué qu'à ce stade nous n'avions repéré que des employés-cadres de la haute direction et des fonctions. Pour identifier les personnes clés au sein des usines, nous avons procédé à un échantillonnage de convenance. Nous avons demandé au directeur exécutif des opérations primaires et à la directrice exécutive des produits finis d'identifier une de leurs usines, au sein de laquelle nous irions rencontrer : le chef de service, un superviseur de production, un superviseur d'entretien, deux employés de production et deux employés d'entretien. Finalement, nous avons rencontré le président du syndicat, qui nous a aussi recommandé à un de ses représentants syndicaux. L'Annexe A illustre notre échantillon.

Au final, nous avons donc interrogé le personnel-cadre ayant le plus d'influence sur la démarche en développement durable et des employés (cadres et syndiqués) au sein de deux usines, l'une appartenant aux opérations primaires et l'autre aux produits finis. Le seul point négatif de cet échantillon est que la proportion cadre/syndiqué ne reflète pas la réalité. Cependant, corriger ce problème en aurait potentiellement créé un autre. Les cadres interrogés avaient tous des bonnes connaissances en matière de développement durable et avaient également tous le pouvoir d'influencer en amont l'opérationnalisation du développement durable chez RTFT. Ce qui n'est pas nécessairement le cas des employés des opérations.

3.3.2.2 Grilles d'entrevues

Pour maximiser la collecte de données, nous avons créé trois types de grilles d'entrevues qui tiennent compte des responsabilités de chacun ainsi que de leur familiarité avec les enjeux corporatifs affectant le groupe Rio Tinto et du concept de développement durable.

La première, utilisée pour la grande majorité des entrevues, est présentée à l'Annexe B. Depuis cette grille, nous souhaitons, en premier lieu, initier le dialogue en questionnant l'employé sur son rôle et ses responsabilités dans l'organisation. Nous visons que cette approche facilite le démarrage de la discussion et mette l'employé en confiance et démontrant que nous désirons réellement obtenir ni plus ni moins que des réponses simples et formulées au meilleur de ses connaissances, en fonction de son expérience chez RTFT :

- Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi de RTFT?
- Pouvez-vous me décrire votre travail (rôle et responsabilités) chez RTFT?
- Que savez-vous de la démarche en développement durable de RTFT?

Pour souci d'efficacité, nous glissons rapidement vers notre objet d'étude, le développement durable, ce qui mettra la table pour le cœur de l'entrevue, c'est-à-dire les questions relatives aux trois dimensions du développement durable sélectionnées.

En second lieu, nous discutons de trois dimensions de développement durable soit : la santé et sécurité, l'environnement et la relation avec les communautés. Pour chacun des enjeux, la même courte série de questions est posée à toutes les personnes interrogées :

- Êtes-vous familier avec l'enjeu X? Qu'êtes-vous en mesure de me dire à ce sujet?
- Quelle place occupe l'enjeu X dans votre travail? Comment cela se traduit au quotidien?
- Selon vous, quelle importance accorde RTFT à l'enjeu X? Avez-vous en mémoire des exemples pratiques qui pourraient appuyer votre réponse?
- Êtes-vous en mesure d'identifier des éléments qui ont fait (ou pourrait faire) de l'enjeu X un élément important dans le cadre de votre travail (quelconque forme de sensibilisation, formation, exigences des supérieurs)?

En répétant une même série de questions pour chacun des enjeux, nous espérons faciliter la comparaison du niveau de compréhension des employés à l'égard de chacun d'eux.

Chaque entrevue se termine avec un échange plus informel, où l'employé a le loisir de poser ses propres questions par rapport au présent travail de recherche ou plus précisément sur la démarche en développement durable initiée par RTFT.

Deux autres grilles d'entrevues sont utilisées dans des contextes bien précis. D'abord, lors des entrevues avec les employés-cadres de haut niveau, nous avons bonifié la première portion de l'entrevue de façon à obtenir davantage d'informations relatives au contexte particulier qui aura mené RTFT à se doter d'une démarche en développement durable. Nous souhaitons ainsi déterminer s'il s'agit d'une initiative interne, un mécanisme initié par les dirigeants de l'unité d'affaires RTFT, ou une réponse à une exigence provenant de la direction corporative du groupe Rio Tinto.

Les entrevues avec les spécialistes responsables de chacune des dimensions du développement durable à l'étude nécessitent elles aussi une grille d'entrevue spécifique. Afin de profiter au maximum de l'expertise de chacune de ces personnes, nous adaptons la première portion de l'entretien de façon à poser des questions plus poussées et plus précises pour ce qui a trait à leur champ d'expertise. À titre d'exemple, l'Annexe C présente la grille d'entrevue qui sera utilisée pour la personne responsable du service en environnement.

3.3.3 Documentation consultée

Nous allons maintenant présenter les principaux documents consultés dans le cadre du stage et ultérieurement, pour la préparation de cette recherche.

Le Bureau de Normalisation du Québec (BNQ) a aussi publié un ouvrage « Manuel de gestion du développement durable: une approche progressive » qui m'a été remis par la

Coordonnatrice en développement durable de RTFT à mon arrivée en milieu de pratique. J'ai pu consulter le livre pour mieux comprendre l'origine de la méthode et l'approche par laquelle l'équipe de consultants avait abordé le développement durable pour sa mise en œuvre chez RTFT. Cette publication m'aura aussi permis de me familiariser avec le vocabulaire propre au développement durable en milieu de pratique et à la démarche entreprise par RTFT.

Par la suite, j'ai eu accès à des documents qui se sont avérés comme des outils phares dans le cadre de cette recherche. Il s'agit des rapports sectoriels présentant les résultats et les commentaires des employés des différentes usines, suite au sondage mené dans le cadre du BNQ21000. Plus de 80% des employés de RTFT ont participé à ce sondage. Les rapports classent les résultats par thématique (gouvernance, social, environnemental) et chiffrent les résultats de RTFT en fonction des réponses des employés de chacune des usines pour chacun des vingt et un enjeux abordés dans le questionnaire. Ces documents m'auront également aidé lors du stage, me permettant d'ajuster ma préparation pour les rencontres avec les employés en fonction des enjeux qui semblaient prioritaires pour eux, en fonction des commentaires transcrits dans ces rapports.

Finalement, les rapports de développement durable de RTFT des années 2011 et 2012 furent aussi longuement consultés. Ces documents permettent de constater la progression de RTFT en matière de développement durable dans les deux années précédant le stage et offrent un excellent portrait de la vision corporative en matière de développement durable, un élément fort utile pour évaluer l'alignement entre le message que désire véhiculer RTFT et l'expression du développement durable en milieu pratique.

3.4 Analyse des données

L'analyse des données recueillies dans le cadre de ce mémoire se scinde en deux étapes distinctes. D'abord, nous avons entamé l'analyse de façon inductive en nous basant sur

une perspective découlant de la « *grounded theory* », tel que présenté par Karen Locke (2001). Ensuite, en nous appuyant sur les éléments présentés lors de la schématisation de notre cadre conceptuel, nous avons favorisé une approche déductive. La présente section a pour objet d'étayer les deux approches utilisées.

En amorce de l'analyse de données, nous avons tenté d'identifier parmi la documentation consultée ainsi que les données obtenues depuis l'observation ethnographique et les entrevues, les éléments constitutifs et relatifs à la culture organisationnelle de l'entreprise dans son ensemble et plus particulièrement des usines étudiées, dans l'objectif d'établir des liens avec les enjeux de développement durable identifiés au chapitre premier. Pour ce faire, nous avons mis en pratique « l'approche qualitative interprétative la plus largement utilisée (Locke, 2001[Traduction libre]: p.1) », en l'occurrence, la perspective de recherche basée sur la « *grounded theory* ». Étant « entièrement conséquente avec l'héritage interactionniste en termes de pratique et d'approche de recherche par son insistance sur les contacts directs avec le monde social à l'étude et, respectivement, son attention aux symboles et aux comportements (*Ibid.*[Traduction libre]: p.34) », cette perspective de recherche nous permettait de mettre de l'avant les points saillants de nos observations et d'identifier les opportunités de généralisation.

L'approche inductive nous aura principalement permis d'analyser la culture organisationnelle de RTFT et d'identifier des éléments pouvant potentiellement s'aligner avec la discussion sur l'intégration du développement durable à la culture. Pour cette portion de l'analyse, nous avons utilisé mis de l'avant les interactions et les relations établies en milieu de pratique, tout en nous référant également à une série documents officiels produits par RTFT, comme son rapport de développement durable, son plan pluriannuel et son site internet. Dans la façon prescrite par Locke dans sa présentation de la « *grounded theory* », nous avons abordé la culture organisationnelle de RTFT comme « un ensemble construit de propositions interreliées qui permet d'établir des constats depuis les faits observés (*Ibid.*[Traduction libre]: p.36) ».

Cette approche nous aura également permis d'identifier des dimensions de développement durable pouvant faire l'objet d'analyse dans le cadre de ce mémoire. À titre d'exemple, nous avons rapidement constaté que la santé et sécurité était un sujet prenant énormément de place au sein de l'entreprise à l'étude. L'observation des comportements et les nombreux symboles associés nous auront permis d'induire que la santé et sécurité était une porte d'entrée intéressante pour jeter les bases de l'analyse de l'opérationnalisation du développement durable en contexte de grande entreprise.

L'approche inductive nous aura principalement permis d'analyser la culture organisationnelle de RTFT et d'identifier des dimensions de développement durable suffisamment présente pour être étudiée. Pour cette portion de l'analyse, nous avons utilisé une série de documents officiels produits par RTFT, comme son rapport de développement durable, son plan pluriannuel et son site internet. L'identification de trois dimensions de développement durable présentes dans l'organisation aura permis l'élaboration de notre cadre conceptuel et mené vers une seconde approche d'analyse de données, celle-là déductive.

Par souci de faciliter la lecture des données et d'assurer la constance de l'approche, nous avons approché les trois dimensions de développement durable à l'étude de la même façon, soit : en débutant par une mise en contexte de la dimension de développement durable au sein de l'entreprise à l'étude, en poursuivant avec une présentation de la vision des employés par rapport à la dimension à l'étude et en terminant avec une analyse de la relation entre la dimension étudiée et la culture organisationnelle. Les données provenant des entrevues étant nombreuses et quelque peu éclectiques, nous avons pris la décision de développer des tableaux pour chacune des dimensions de développement durable à l'étude et d'y présenter les données par catégorie d'employés. Cette décision aura permis de simplifier notre analyse sur les niveaux d'intégration des dimensions de développement durable à la culture facilitant la comparaison des visions partagées en fonction des différents niveaux hiérarchiques de l'organisation.

L'analyse de données se conclut par la mise en commun des résultats au sein du tableau représentant la schématisation de notre cadre conceptuel. Nous espérons ainsi que la mise en commun des résultats permettra certaines généralisations nous permettant de contribuer à la discussion sur l'intégration du développement durable à la culture tel qu'abordé par Stéphanie Bertels.

3.5 Considérations éthiques

Le présent travail de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et répond aux exigences du Comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal, dont les barèmes sont établis en fonction des « trois conseils subventionnaires canadiens, soit : le Conseil de la recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), l'Institut de recherche en santé du Canada (IRSC) et le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) (HEC Montréal, 2016)».

Toutes les personnes ayant participé aux entrevues formelles ont lu et signé le « *Formulaire de consentement à une entrevue en organisation* » qui présente la recherche, son cadre éthique et les niveaux de confidentialité. Chaque individu était libre d'accepter ou de refuser que sa fonction apparaisse au sein du présent document. Nous nous sommes également assurés d'obtenir le consentement écrit de chacun avant de procéder à l'enregistrement audio des entrevues.

CHAPITRE 4: PRÉSENTATION ANALYTIQUE DES DONNÉES

Cette section nous permettra de présenter les données recueillies lors de mon passage de onze mois au complexe métallurgique de RTFT à Sorel-Tracy. Le cœur de cette présentation analytique résidera dans la présentation de trois enjeux de développement durable sur lesquels nous avons questionné des employés de tous les niveaux de l'organisation, lors de la conduite d'entrevues semi-dirigées.

Tout juste avant, comme nous avons récolté un grand nombre de données lors de l'observation ethnographique et de rencontres informelles, nous souhaitons également présenter le terrain réalisé en élaborant sur le contexte, la culture, la transformation et la démarche en développement durable de RTFT, tous des éléments qui devront être prises en considération pour déterminer comment la culture organisationnelle permet l'opérationnalisation d'une démarche en développement durable en contexte de grande entreprise.

4.1 Présentation du terrain réalisé

Avant de recentrer notre attention sur le développement durable, nous devons prendre quelques lignes pour présenter l'entreprise à plus haut niveau. Pour ce faire, nous présenterons maintenant l'entreprise et son contexte socioéconomique.

4.1.1 RTFT et son contexte socioéconomique

Le complexe métallurgique de Sorel-Tracy rassemble cinq usines sur un même vaste terrain. Chacune d'elles procède à une phase distincte de traitement ou de transformation du minerai brut jusqu'à l'obtention des différents produits finis cités plus haut. L'Usine d'enrichissement et l'Usine de réduction sont regroupées sous le nom «opérations primaires». Les trois autres usines, soit l'Aciérie, l'Usine des poudres métalliques et l'Usine UGS, sont rassemblées sous le groupe des «produits finis». L'Annexe D présente la structure organisationnelle de RTFT.

Ce complexe est en service depuis 1950. Si les installations vieillissantes sont au cœur des enjeux techniques menant à l'implantation des principes de développement durable, particulièrement en matière d'environnement, son histoire est également à considérer. La Ville de Sorel-Tracy, alors distinctement Sorel et Tracy, eut un rôle économique considérable lors de la Seconde Guerre mondiale (métallurgie, armement, munitions et industrie navale). L'expertise alors développée poussa plusieurs investisseurs de l'industrie à s'établir dans les environs. C'est dans cette mouvance, plus précisément en 1949, que débuta la construction du centre métallurgique qui est aujourd'hui la propriété de Rio Tinto. Malgré le temps écoulé et la fermeture de la majorité des entreprises de l'époque, le contexte socioculturel demeure profondément marqué par ses années de prospérité. L'économie régionale n'ayant su se diversifier, la dépendance face aux entreprises de l'industrie lourde encore en opération, dont RTFT fait aujourd'hui figure de locomotive, demeure très importante.

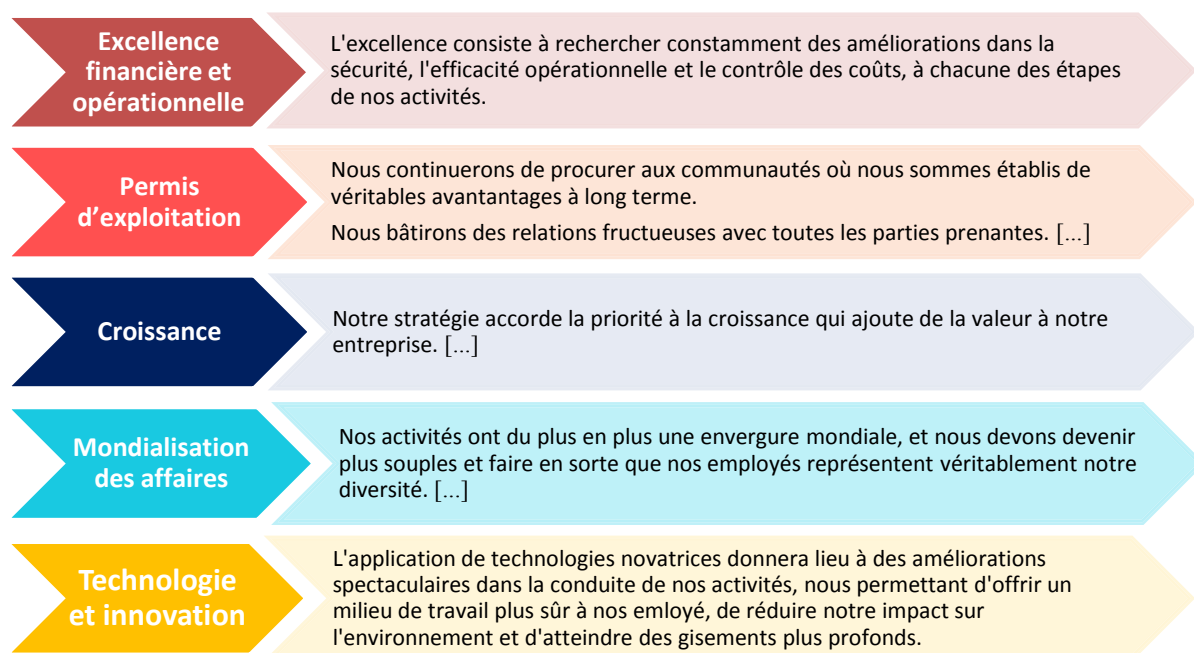
L'histoire de l'organisation a aussi laissé son empreinte dans les relations entre le patronat et le syndicat chez RTFT. Localement, depuis « les grèves de Sorel de 1937⁴ », il existe de grandes tensions entre patrons et ouvriers. Le clivage demeure perceptible de nos jours. Au sein des opérations, le niveau de langage est très familier, voire inapproprié. Fréquemment, des cadres parleront des employés en utilisant des qualificatifs comme « lâches et enfants gâtés qui se cachent pour ne pas travailler » alors que les employés diront de leurs supérieurs qu'ils sont « des nuls, des épais, qu'ils ne connaissent rien et qu'ils ne pensent qu'à leur bonus (Notes de terrain, juin 2013) ». Le hasard a fait que mes premiers jours dans l'organisation coïncidaient également avec l'intensification des phases de négociations en vue du renouvellement de la convention collective des employés des usines. Cette situation particulière n'aura peut-être pas eu les effets auxquels on m'avait « gravement » mis en garde, mais elle

⁴ Journal Forum (25 mai 2010). « Les grèves de Sorel en 1937 » [en ligne], Montréal, Université de Montréal [réf. du 15 janvier 2015].
< <http://www.nouvelles.umontreal.ca/recherche/vient-de-paraitre/20100525-les-greves-de-sorel-en-1937.html> >.

aura permis le partage d'états d'âmes et de témoignages qui auraient sans doute été inhibés en d'autres circonstances.

Depuis 2011, l'entreprise s'est dotée d'axes, ou ici appelés « moteurs », stratégiques pour guider leurs prises de décision et communiquer leur vision aux parties prenantes internes et externes. Sur le bureau de certains gestionnaires, une affichette présentait ces moteurs stratégiques de RTFT.

Figure 7. Les moteurs stratégiques de RTFT



Source : Outil de communication destiné aux gestionnaires de l'entreprise, 2011.

Ces points laissent transparaître une entreprise en plein essor, qui a une vision à long terme et qui vise à se moderniser pour surpasser les différents défis financiers et opérationnels qui l'affligent. Pourtant, à mon arrivée sur le terrain, en mai 2013, RTFT amorçait une transformation majeure qui compromettra cette vision à long terme. Avant de présenter les éléments de la transformation, nous analyserons les données relatives à la culture organisationnelle de RTFT.

4.2 La culture organisationnelle de RTFT

Pour répondre à notre question de recherche, nous devons connaître la culture de l'entreprise à l'étude, en déterminer les caractéristiques et en comprendre les nuances. Pour ce faire, nous présenterons ici des données obtenues lors de la réalisation du sondage BNQ21000 réalisé en amorce de la création de la démarche en développement durable de RTFT, laquelle nous présenterons plus en détail à la section 4.4.

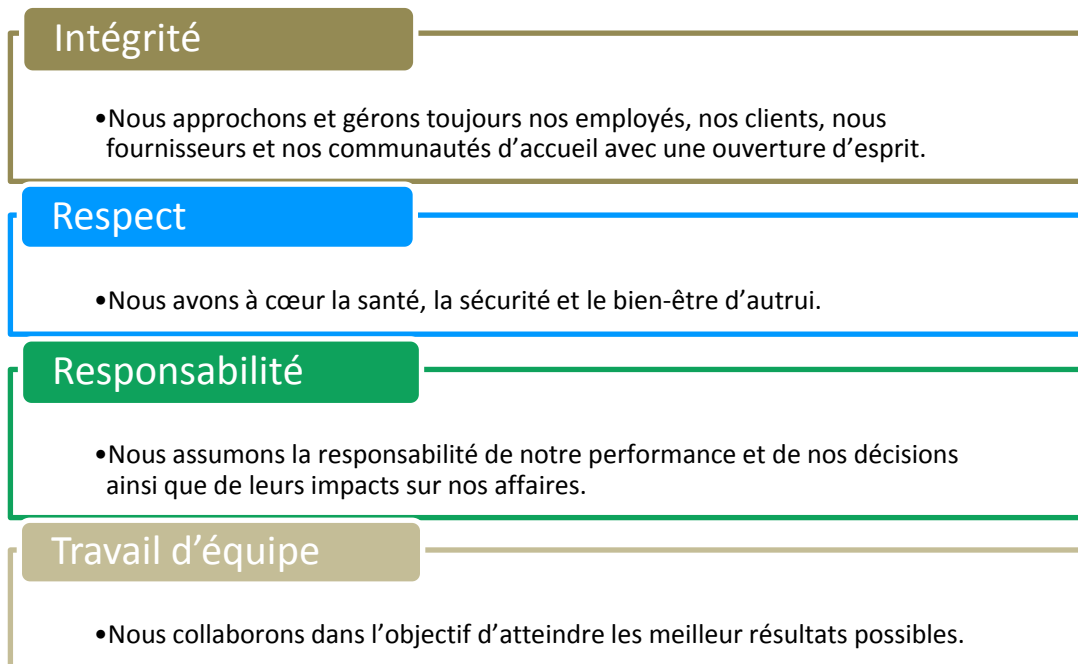
Cette section sera divisée en deux, soit : les valeurs fondamentales et la culture de gestion de RTFT.

4.2.1 Les valeurs de RTFT

Tel qu'énoncé lors de la revue de la littérature, certains auteurs considèrent les valeurs d'une organisation comme les « blocs fondateurs de sa culture organisationnelle (Bansal, 2003) ». Il s'agit donc d'un point de départ intéressant pour cette présentation de la culture de RTFT.

Au sein d'une brochure informative, destinée aux parties prenantes externes de l'entreprise et disponible, entre autres, dans la salle d'entente de l'édifice administratif de l'entreprise, j'ai obtenu les « valeurs fondamentales » de RTFT, qui sont présentées à la Figure 8.

Figure 8. Les valeurs de RTFT



Source : Document promotionnel destiné aux parties prenantes externes, 2011.

Selon les dirigeants de RTFT, « ces valeurs guident la prise de décision et doivent être appliquées en toutes circonstances (Notes de terrain, mars 2014) ». Comme elles sont tirées d'un document destiné aux parties prenantes externes, il est clair que ces valeurs correspondent à un idéal pour RTFT, mais est-ce que ces valeurs se reflètent réellement à l'interne ?

Nous avons vu plus tôt, depuis la Figure 5 tirée de l'ouvrage Bourne et Jenkins (2013), qu'il existe quatre formes de valeurs organisationnelles, soit : les valeurs attribuées (« *attributed values* »), les valeurs défendues (« *espoused values* »), les valeurs partagées (« *shared values* ») et les valeurs aspirées (« *aspirational values* »). Dans le cadre de cet exercice, nous sommes à la recherche de valeurs partagées qui influencent l'opérationnalisation d'une démarche en développement durable. Nous allons maintenant tenter de valider si ces valeurs peuvent être qualifiées de « partagées (*shared values*) » par les parties prenantes internes ou correspondent plutôt à des valeurs aspirées (« *aspirational values* ») par la haute direction et partagées aux parties prenantes externes correspondent, du moins.

Pour ce faire, je me permets de rapporter immédiatement quelques résultats, tiré des rapports sectoriels rédigés par la firme de consultation CBleue suite à la réalisation du sondage réalisé dans le cadre du déploiement de la méthode BNQ21000, bien que nous présenterons plus amplement ces documents dans les prochaines sections.

4.2.1.1 Intégrité

D'abord, tentons d'identifier les perceptions des parties prenantes internes relativement à la première valeur, soit l'intégrité. Bien que le sondage n'adresse pas directement le point, il sera intéressant d'analyser les résultats et les commentaires des employés en matière d'éthique des affaires et de gouvernance.

Selon le rapport (CBleue, 2013), 68% des employés non-cadres sont au fait de l'existence du Code de conduite RTFT, mais seulement 43% d'entre eux estiment que l'organisation valorise ce code et encore moins, 40%, sont d'avis que l'organisation fait figure d'ambassadeur en éthique des affaires dans son milieu.

Les résultats sont encore plus critiques en matière de gouvernance. Toujours selon les employés, « 27% estiment que l'organisation a une attitude ouverte face aux débats sur les enjeux stratégiques de l'organisation (*Ibid.*: p.52)» alors que « 23% sont d'avis que l'organisation agit en toute transparence avec eux (*Ibid.*)». Voici un constat du consultant à ce sujet :

« Des employés et cadres des usines soutiennent que « RTFT n'a pas une attitude ouverte face aux débats sur les enjeux stratégiques de l'organisation et [qu']elle n'agit pas en toute transparence avec eux. Ils ne sentent pas que RTFT fait preuve de transparence en termes de critères de promotion, contrairement à ce que la direction estime (CBleue, 2013 : p.11)»

Bien que nous souhaitons concentrer notre attention sur les parties prenantes internes, il est frappant de constater que « les partenaires externes expriment des inquiétudes par rapport à l'éthique et la gouvernance de RTFT, notamment concernant la qualité et la pérennité de la relation, les intérêts de l'entreprise et la communication unilatérale

(promotionnelle) (CBleue, 2013 : p.48)». Le bilan de RTFT en matière d'intégrité est donc peu éloquent. Ni les parties prenantes internes, ni les parties prenantes externes ne perçoivent l'intégrité comme une valeur partagée dans l'organisation. L'absence d'intégration au sein des opérations nous permet de qualifier l'intégrité comme une valeur aspirée par RTFT. Par les prochaines lignes, nous verrons leur vision de la seconde valeur, le respect.

4.2.1.2 Respect

De toutes les valeurs observées, le respect apparaît comme la plus contestée par les employés de tous les niveaux de l'organisation. À preuve, il est textuellement inscrit dans le rapport de CBleue que les « employés jugent que les valeurs, notamment le respect, ne sont pas opérationnalisées au sein de RTFT (*Ibid.*: p.40)». Voici le type de commentaire qui fut émis par les employés non-cadres:

« Je doute du respect de l'organisation envers ses employés quand le directeur de l'usine ne sais pas présenter à ses employés et cela depuis 5 ans. Comment peut-il avoir le pouls de ses employés et savoir ce qu'il leur tient à coeur. Et il y a un manque de communication de l'information, tout ce fait par rumeur ou par personnes interposées ou via email. C'est un manque flagrant de respect, il ne faut pas oublier que la force d'une industrie est ses employés. (CBleue, 2013 : p.73)».

En majorité, les employés identifient « le manque de respect comme teintant les relations de travail (CBleue, 2013a: p.23) » et croient « que le respect devrait être une valeur plus prédominante au sein de l'organisation (CBleue, 2013: p.42)». Mon expérience lors de mandats de stage s'aligne avec les résultats du sondage. Lors de la création des comités sectoriels de développement durable, la majorité des employés ont identifié le respect comme une priorité sur laquelle ils souhaitaient travailler (Notes de terrain, juin 2013).

Ces résultats démontrent que cette seconde valeur n'est guère plus intégrée aux opérations de RTFT que la première et représente également une valeur aspirée. Par contre, nous pouvons statuer que le respect est identifié comme une valeur prioritaire par les employés et la direction de RTFT, malgré que les employés jugent que

l'approche de la direction ne reflète pas cette valeur. Il sera intéressant de constater, lors de l'analyse des données provenant des entrevues, si cette perception de manque de respect correspond à un frein pour l'opérationnalisation du développement durable dans l'entreprise. Maintenant, voyons le niveau d'intégration de la troisième valeur, la responsabilité.

4.2.1.3 Responsabilité

De la valeur la plus contestée, nous passons maintenant à la valeur qui semble la plus partagée par les parties prenantes internes de RTFT, la responsabilité. Les résultats du sondage BNQ21000 démontrent que « la majorité des employés et cadres jugent que la direction montre l'exemple en termes de procédures de gestion (CBleue, 2013: p.51)».

Bien que la valeur responsabilité est ici utilisée pour signifier l'imputabilité de la direction face à ses prises de décision. Notons que nos données démontrent également que l'entreprise agit de façon responsable face aux communautés avoisinantes. Le rapport de CBleue confirme que « RTFT a amorcé une réflexion sur l'impact de ses activités sur le développement local et fait des campagnes de levées de fonds pour divers organismes locaux (*Ibid.*: p.62)», ce qui est confirmé par les employés de tous les niveaux de l'organisation (CBleue, 2013a: p.17) ».

Pour avoir participé aux rencontres des dons et commandites, je peux confirmer les dirigeants octroient un budget substantiel annuellement⁵ pour favoriser le développement local, et ce, en fonction des trois piliers de sa démarche en développement durable (le développement des compétences, l'impact sur le développement local ainsi que l'impact sur la santé et la qualité de vie des individus), que nous présenterons en détail plus loin dans ce chapitre. L'intégration de la valeur responsabilité aux pratiques organisationnelles et les perceptions favorables des

⁵ Le rapport de développement durable 2013 de RTFT (RTFT, 2014 : p.23) précise que la contribution financière directe dans les communautés 522 000\$ en 2011, 521 300\$ en 2012 et 341 879\$ en 2013 (année de la transformation).

employés en la matière, nous permettent de qualifier la responsabilité comme une valeur partagée. Il nous reste maintenant à valider les perceptions des parties prenantes internes face à la dernière valeur, le travail d'équipe.

4.2.1.4 Travail d'équipe

Toujours selon le sondage BNQ21000, il ne semble pas que les employés croient en la volonté de RTFT de favoriser le travail d'équipe. Il y a « 70% des employés qui sont d'avis que la façon de gérer les ressources humaines au sein de l'organisation ne facilite pas les bonnes relations de travail entre les employés et les gestionnaires (CBleue 2013, p.72)» et 59% des employés qui estiment que l'organisation ne favorise pas le dialogue les parties prenantes internes (*Ibid*). Règle générale, CBleue note que « les employés et leurs représentants ne sont pas consultés lors des décisions importantes à prendre, ne jouissent pas d'une grande latitude décisionnelle et ne sont pas responsabilisés (CBleue, 2013 : p.71) ». Ces résultats témoignent du décalage entre la vision corporative en matière de travail d'équipe et des perceptions des employés, ce qui nous permet de statuer que le travail d'équipe est une valeur aspirée par l'organisation.

Afin de faire le bilan de notre analyse des valeurs organisationnelles de RTFT, nous avons créé le tableau synthèse selon les deux formes de valeurs de Bourne et Jenkins (2013) utilisées:

Tableau 4 : Analyse des valeurs organisationnelles de RTFT

	Valeur aspirée	Valeur partagée
Intégrité	X	
Respect	X	
Responsabilité		X
Travail d'équipe	X	

Ainsi présentés, les résultats démontrent que des quatre valeurs organisationnelles officielles de RTFT, une seule des trois semble partagée au sein de l'organisation, soit la responsabilité. Cette analyse des perceptions des employés par rapport aux valeurs

de l'entreprise, nous aura permis de confirmer que les valeurs intégrité, respect et travail d'équipe sont des valeurs aspirées par l'organisation, qui ne sont pas intégrées aux opérations. Néanmoins, si nous nous rapportons l'étude de Howard-Grenville, Bertels et Lahneman (Howard-Grenville et al., 2014), nous pouvons statuer que la création et la diffusion de ces valeurs organisationnelles, qui représentent une initiative volontaire développée par les leaders de l'organisation, peuvent correspondre à un mécanisme pouvant potentiellement modifier la culture et favoriser l'intégration du développement durable. En somme, même si les valeurs de RTFT sont majoritairement aspirées, donc non intégrées aux opérations et non partagées dans l'organisation, le fait que les leaders statuent et diffusent des valeurs organisationnelles compatibles avec les enjeux de développement durable constitue un mécanisme indiquant un certain niveau d'intégration du développement durable à la culture.

La prochaine section nous permettra de poursuivre la présentation de la culture de RTFT et de présenter en quoi le décalage entre les perceptions de la haute direction et les employés influence la culture organisationnelle et potentiellement aussi l'opérationnalisation de la démarche en développement durable.

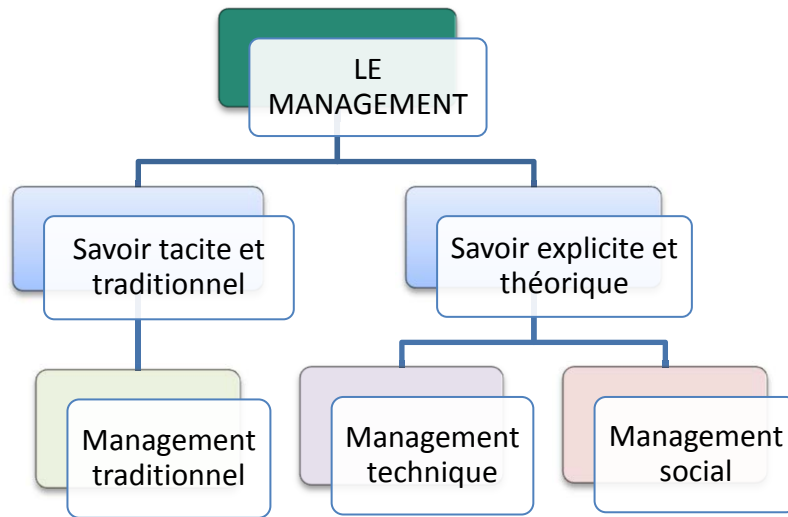
4.2.2 La culture de gestion de RTFT

Le mandat de stage obtenu, tel que décrit à la section 3.2.2, m'aura permis d'être au contact de gens de tous les secteurs du complexe métallurgique. Dès les premiers jours, je constate que l'atmosphère change en fonction du secteur où je me trouve. Plus encore, je réalise que les niveaux de langage et l'approche interpersonnelle diffèrent considérablement en fonction des différents secteurs de travail. Ces observations m'ont menée à poser davantage de questions à la coordonnatrice en développement durable, qui me fit réaliser que « les approches managériales diffèrent réellement entre les différents secteurs du complexe métallurgique et que nous pouvons observer:

- une approche paternaliste dans les usines,
- une approche technique à l'ingénierie,
- une approche sociale dans les bureaux (Notes de terrain, mai 2013)».

Il était tout de même fascinant de constater que ces approches correspondent exactement aux perspectives de management de Richard Déry (2010), que vous résume la Figure 9.

Figure 9. Les perspectives de management de Richard Déry



Source : Déry, 2010.

De ce tableau, nous pouvons déjà effectuer deux observations. D’abord, il y a une distinction à faire entre les usines, où le tacite et le concret jouent un rôle dominant, par rapport à l’ingénierie et aux bureaux où le partage du savoir et les connaissances théoriques occupent une grande place. En d’autres termes, et cela s’avère exact selon l’observation ethnographique effectuée, les employés des usines exécutent alors que les employés de l’ingénierie et des bureaux développent. Nous venons déjà de démontrer qu’au niveau opérationnel, la culture organisationnelle de RTFT se scinde en trois groupes distincts : les employés des usines, les ingénieurs et les employés de bureau.

Le modèle de Richard Déry nous permettra de structurer notre analyse, dans le but d’évaluer l’impact des approches managériales distinctes sur la culture organisationnelle et l’opérationnalisation du développement durable, par extension. C’est pourquoi les trois prochains points seront consacrés à l’analyse de la culture de trois départements, en l’occurrence les usines, l’ingénierie et les bureaux administratifs.

4.2.2.1 La culture organisationnelle dans les usines de RTFT

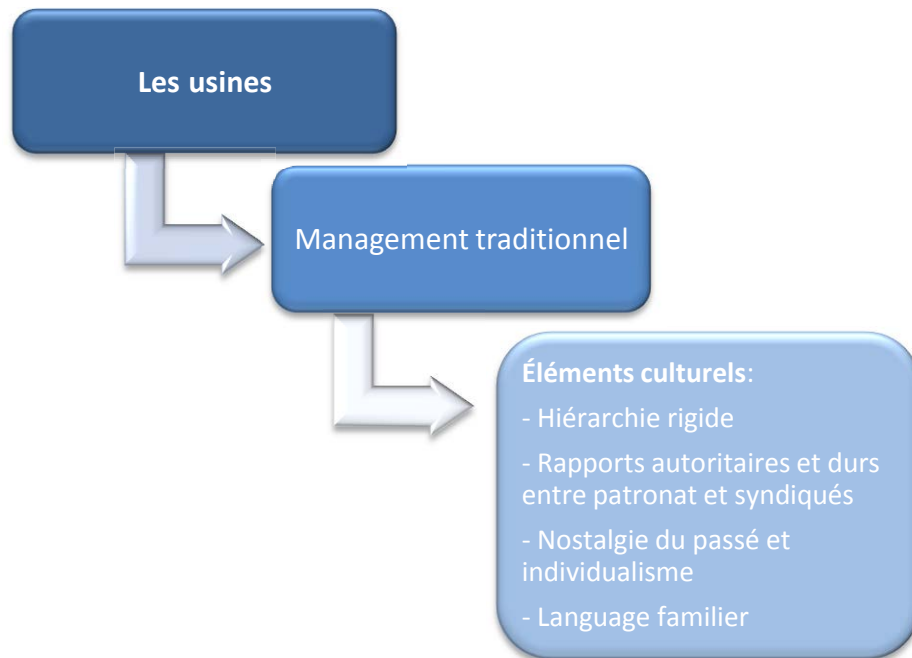
Au sein des usines, la culture est fortement teintée par les relations difficiles entre patronat et syndicat. Encore aujourd'hui, la grande majorité des employés horaires sont très peu scolarisés et obtiennent un salaire et des avantages sociaux extrêmement intéressants, qu'ils ne pourraient que très difficilement obtenir dans une autre entreprise. Bien qu'ils soient pleinement conscients de ce fait, j'ai noté lors de mon passage sur le terrain que les employés n'ont que très peu de bons commentaires à l'endroit de l'entreprise, la haute direction ou leur superviseur immédiat. Plusieurs employés rencontrés ont partagé leur nostalgie du passé, parfois datant de quelques années à peine, précisant que l'insécurité grandissait et que le fossé entre la réalité opérationnelle et la vision corporative s'agrandit un peu plus chaque année. Au sein de toutes les usines, la hiérarchie est très rigide et chacun se limite aux tâches qui lui sont attribuées. Il n'y a pratiquement aucune place pour la créativité ou l'innovation, le rôle de ces employés est d'assurer l'atteinte des objectifs de production et ils se limitent à cet objectif. Le discours des employés des usines est livré depuis un langage très familier, j'ai souvent reçu des commentaires d'employés qualifiant les dirigeants de « clown », de « lâches », de « cons » (Notes de terrain, juin et juillet 2013). Un superviseur m'a confié que « les employés sont démotivés, qu'il est temps de cesser de souligner les problèmes et de se mettre en mode de recherche de solutions (Notes de terrain, février 2014) ». Cette démotivation des employés se traduit par une approche individualiste généralisée. Un employé des opérations a partagé une réflexion qui est très représentative de ce que j'ai entendu lors de mes interactions avec les employés des usines :

« La compagnie se fou carrément de nous. Un jour, on nous parle d'expansion et d'embauche. Le lendemain, on nous parle de coupure et de fermeture. Les directeurs ne s'intéressent pas à mon travail. Tout ce que je peux faire c'est travailler du mieux que je peux et m'occuper de ma petite affaire et je ne m'occupe pas des autres. Tant que je peux payer les comptes, ça fait mon affaire. (Note de terrain, Octobre 2013) »

Les superviseurs des usines, souvent eux-mêmes issus des opérations, sont à peine plus ouverts et positifs. Ayant souvent le sentiment d'être prit « entre l'arbre et l'écorce »,

ces gestionnaires de premier niveau semblent tout aussi amères des prises de décisions de la haute direction que du manque d'engagement de leurs employés. Leur attention étant focalisée sur les objectifs de production, ils sont très réticents à adopter les propositions provenant des ingénieurs, appelant à modifier leurs façons de faire, ou de gens des groupes supports, incitant à considérer de nouveaux facteurs lors de l'exercice de leurs fonctions.

Figure 10. Caractéristiques de la culture dans les usines de RTFT



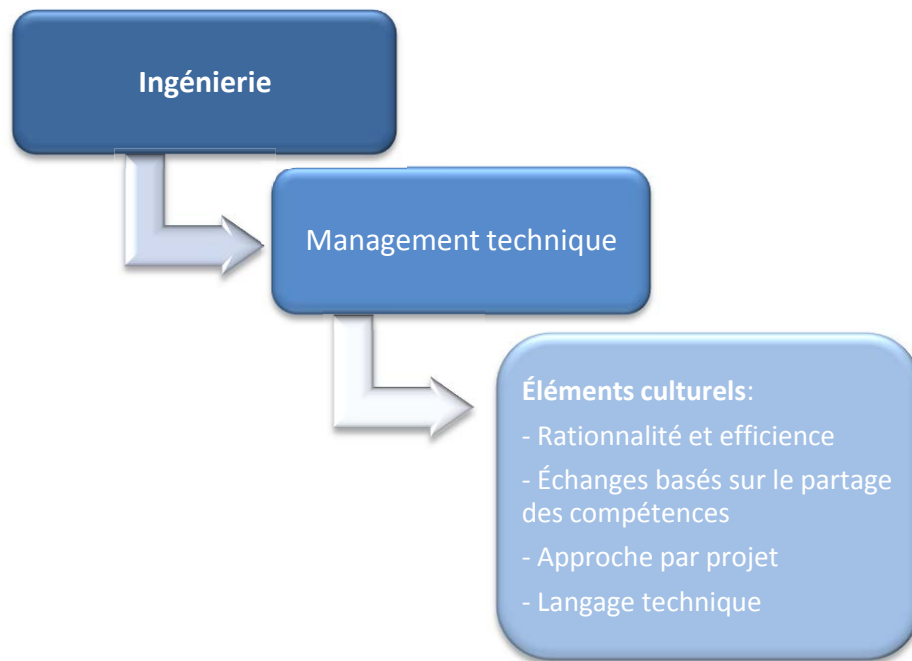
En somme, tel que présenté à la Figure 10, la hiérarchie rigide, les relations difficiles entre syndiqués et dirigeants, l'individualisme et le langage familier sont les traits caractéristiques de la culture organisationnelle des usines de RTFT. Passons maintenant à la présentation de la culture organisationnelle à l'ingénierie de RTFT.

4.2.2.2 La culture organisationnelle à l'ingénierie de RTFT

La culture de l'ingénierie de RTFT se caractérise par la rationalité et l'efficacité. Ces gens possèdent une expertise technique extrêmement précise et appropriée aux opérations de l'entreprise, qui est très précieuse pour RTFT. Les opportunités

d'innovation pouvant avoir des répercussions financières d'envergure découlent quasi uniquement de ce secteur. Les discussions y sont nécessairement orientées vers les processus. Les présentations, de même que tous les échanges avec les ingénieurs doivent être adaptés de façon à être clairs, concis et à démontrer la plus-value du propos de façon rationnelle. Ces traits, qui peuvent sembler bien caricaturaux, m'ont donné bien du fil à retordre en tant que stagiaire. J'ai vraiment dû m'imprégner de notions techniques et approfondir ma connaissance des processus pour arriver à établir des relations avec les gens de ce secteur. Pour arriver à livrer mes messages, j'ai dû apprendre à développer des présentations succinctes et précises. Les ingénieurs de RTFT semblent froids au premier contact, mais nous réalisons rapidement qu'il ne s'agit que d'une approche différente basée sur les processus. J'ai appris que la relation avec les ingénieurs de RTFT sera fructueuse si elle est basée sur le partage de connaissances. La communication sera rompue si l'une des deux prémisses suivantes n'est pas respectée : un des interlocuteurs n'est pas en mesure de comprendre les concepts discutés, un des interlocuteurs n'arrive pas à faire progresser le cas discuté. J'ai formulé ces constats suite à ma propre expérience avec eux. Il est primordial de maîtriser les concepts qui seront discutés lors de la réunion, de fixer des objectifs et de démontrer que la contribution des deux partis permettra l'atteinte de ces objectifs. Ainsi, l'attitude diffère par rapport à l'individualisme observé dans les usines. Les ingénieurs de RTFT ne sont pas aussi fermés, bien qu'ils n'aient pas non plus le bien collectif comme objectif principal. Ils visent prioritairement l'achèvement efficace de leur projet. Leur attention est donc focalisée sur la réussite de ce projet. Pour ce faire, ils vont à la fois accueillir tous ceux qui permettent d'accélérer l'atteinte de leurs objectifs, tout comme ils peuvent faire des pressions pour que leur projet soit priorisé au détriment de celui d'un collègue.

Figure 11. Caractéristiques de la culture à l'ingénierie de RTFT



La Figure 11 présente la culture à l'ingénierie de RTFT, qui se résume à la rationalité et l'efficacité, le partage des compétences et une approche par projet s'enveloppant dans un langage technique.

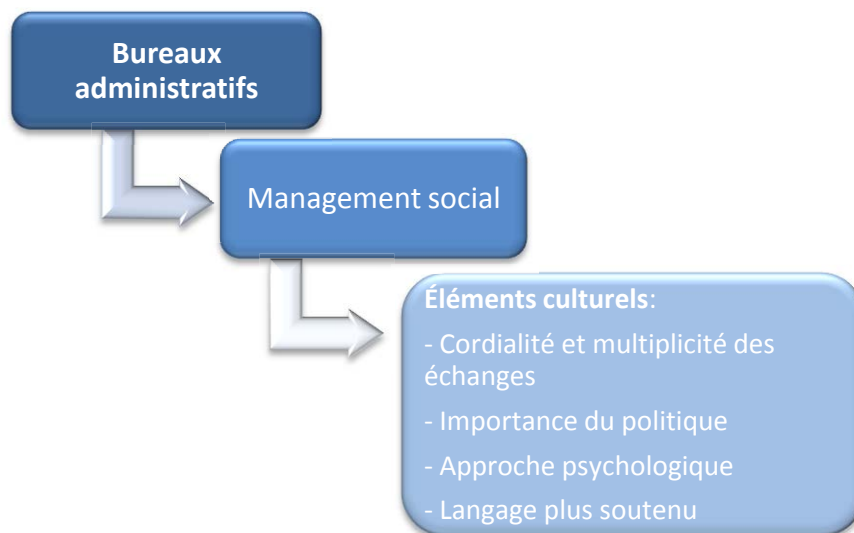
4.2.2.3 La culture organisationnelle dans les bureaux administratifs de RTFT

La culture de gestion au sein des bureaux administratifs de RTFT diffère de celle dans les usines et de l'ingénierie par son caractère social. Le personnel administratif est beaucoup plus accueillant et cordial que celui des autres secteurs du complexe métallurgique. Cependant, en quelques jours à peine, j'ai pu constater un paradoxe bien net. Les employés sont intéressés à partager leurs connaissances, mais se sentent rapidement menacés. À maintes reprises, j'ai entendu des gens me dire : « ce n'est pas de leurs affaires (Notes de terrain, août 2013) » ou « je ne veux pas qu'ils viennent jouer dans ma cour (*Ibid.*) ». Le politique occupe une place très importante dans les relations. Les gens de ce secteur accordent beaucoup d'importance à leur image, à leurs

contacts et à la reconnaissance. La dimension psychologique du management social (Déry, 2010 : p.202) occupe une place importante dans les bureaux administratifs et cela est visible depuis le fait que les différents départements, au lieu de collaborer, se disputent la primauté, par rapport aux impératifs stratégiques dictés par la haute direction. Lors de mon passage dans les opérations, j'ai collaboré avec différents groupes, comme les finances, les communications, l'environnement, la santé et sécurité. Dans tous les cas, on m'exposait les difficultés de leur département respectif en se défendant de suite de commentaires comme « ce n'est pas comme X département qui ont tout ce qu'ils veulent (Notes de terrain, juin 2013)» ou encore « c'est certain que ça les aide d'avoir leurs bureaux sur le même étage que le directeur général (Notes de terrain, septembre 2013)». Ces propos illustrent la mise en garde de la coordonnatrice en développement durable qui mentionnait dès mes premiers jours de stage que le travail en silo était répandu dans l'ensemble des départements de RTFT.

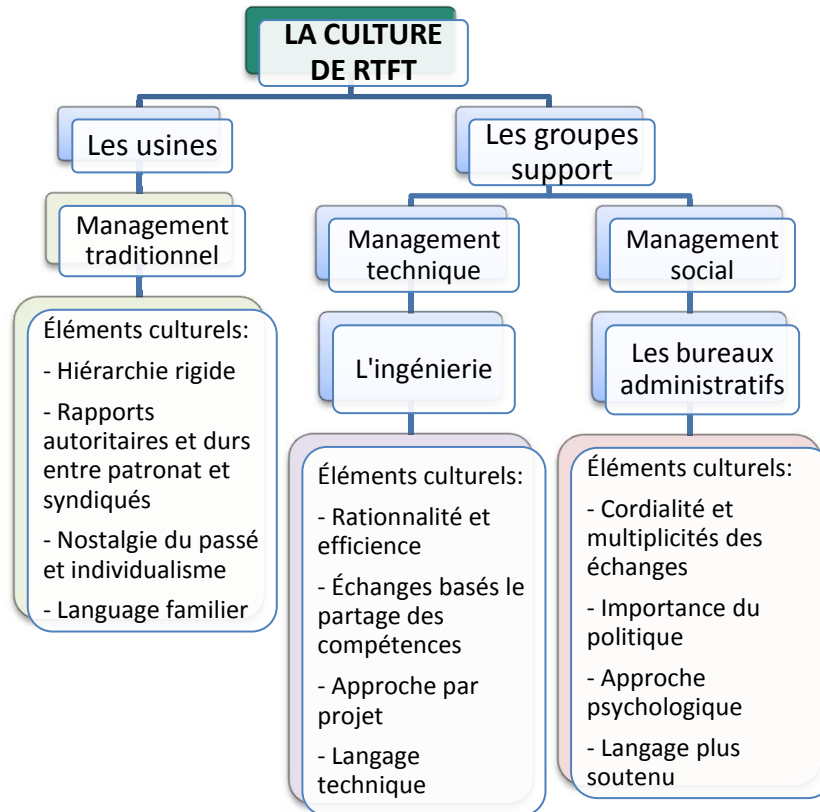
La culture dans les bureaux administration présente des caractéristiques distinctes de ce que nous avons pu observer dans les usines et à l'ingénierie. Par la Figure 12, nous présentons les éléments culturels caractérisant ce secteur d'opération où le management social est préconisé.

Figure 12. Caractéristiques de la culture dans les bureaux administratifs de RTFT



Ainsi, la Figure 13 reprend le modèle de Richard Déry, présenté en début de section, et met en parallèle les données présentées lors de trois dernières sous-sections.

Figure 13. Les sous-cultures de RTFT



Cette représentation schématique est pertinente, car elle expose la scission qui existe entre les usines et les groupes support de RTFT.

Bien plus que de préciser les approches managériales, la schématisation de la culture de RTFT depuis le modèle des perspectives de management de Richard Déry nous aura permis de constater qu'il existe chez RTFT des sous-cultures bien distinctes. Si le succès de l'entreprise dépend du bon fonctionnement de ces trois groupes, il n'est pas clair qu'il existe une vision commune entre ces groupes. Les visions et les types de langage différant de l'un à l'autre, ces groupes se confrontent beaucoup plus qu'ils ne s'entraident. Si nous ajoutons à cela que les valeurs véhiculées par la haute direction, Figure 8, sont contestées par les employés, nous obtenons une culture axée sur la performance, mais dénuée de tout esprit collectif. Il semble que chez RTFT, chacun

accorde la priorité à ces objectifs directs, et ce, même si la maximisation de leur performance affecte négativement un ou plusieurs autres départements de l'entreprise.

Nous allons maintenant parler de la transformation de RTFT qui a grandement affecté l'ensemble des employés de l'organisation, mais aussi les différents projets en cours, dont l'implantation de la démarche en développement durable.

4.3 La transformation

Tel que mis en contexte à la section 4.1.1, Rio Tinto amorça à l'été 2013 une importante transformation qui allait avoir des effets considérables sur les opérations de chacune des unités d'affaires. Pour RTFT, cette transformation se sera articulée autour de cinq priorités, présentées à la Figure 14, qui viseront principalement à rendre l'entreprise plus flexible de façon à minimiser l'impact des fluctuations du marché des métaux.

Figure 14. Les priorités de la transformation de RTFT



Source : RTFT, Plan stratégique 2014⁶.

En somme, par cette transformation, RTFT doit améliorer son bilan en matière de santé et de sécurité et réduire ses coûts au maximum, tout en excédant les standards de conformité (de production, financière, environnementale et des relations avec les communautés) lors de l'application par ses employés.

Pourtant, une des premières actions prises par la direction fut d'annoncer le licenciement de 50 postes d'encadrement non syndiqués et d'environ « 300 licenciements temporaires d'une durée indéterminée ». Nous comprendrons que l'application de ces mesures, au milieu des négociations d'une nouvelle convention

⁶ AIFR : Abréviation en anglais pour *All injury frequency rate* ou Taux de fréquence accident, en français.

collective pour les employés des usines, n'allait en rien détendre l'atmosphère de travail et favoriser la mobilisation.

Ces coupures furent légitimées par les objectifs financiers extrêmement agressifs. Pour donner une idée de l'ampleur du défi, voici les exigences de Rio Tinto envers l'unité d'affaires de Sorel-Tracy en matière de réduction de coûts :

- L'atteinte d'un objectif de 100 M\$ non récurrents avant la fin de l'année 2013.
- Pour 2014, l'objectif est de réaliser des réductions de coûts de manière récurrente de 125 M\$.
- À compter de 2015, et pour chaque année suivante, les réductions de coûts devront atteindre 155 M\$. (RTFT, 2014).

Guidé par une fameuse compagnie de consultation, RTFT multiplie les messages visant à rappeler le contexte difficile et insister sur la nécessité de réduire au maximum les coûts d'opération. Pour rassurer les employés RTFT, le directeur général a convié tout le personnel à un grand rassemblement où furent présentés les trois volets de la transformation de l'organisation :

Figure 15. Les trois volets de la transformation



Source : RTFT, Présentation aux employés. Été 2013.

Principalement, il fut communiqué aux employés que l'entreprise ne pouvait dorénavant plus accumuler des inventaires et devait adopter une stratégie de *just-in-time*, que la direction était consciente de l'agressivité des objectifs de réduction de coûts, mais que Rio Tinto était bien ferme dans ses demandes et finalement qu'il fallait

changer des façons de faire qui perdurent depuis des décennies pour améliorer la productivité⁷.

L'adoption d'une nouvelle stratégie de production basée sur le concept de *just-in-time* et le resserrement des règles internes de gestion visant l'amélioration de la productivité de l'ensemble du personnel (qui suivait une importante vague de mise à pied) sont quelques autres exemples de répercussions concrètes de la transformation.

Il est intéressant de constater qu'après tous ces changements, le concept de durabilité demeure présent dans la mission de l'entreprise qui est de « fabriquer en toute sécurité des produits de qualité à des prix plus compétitifs, de manière durable, avec nos employés et la collectivité (RTFT, 2014a) ». Pourtant, certains objectifs dont les échéances étaient à très court terme (comme procéder à un exercice de réduction de coût de 100M\$ non récurrents en approximativement sept mois, dont la majeure partie des coupures proviennent de mises à pied) entrent en contradiction avec la volonté du développement durable de créer une œuvre pour la postérité.

Même dans la tourmente de la transformation, RTFT tente toujours d'opérationnaliser sa démarche en développement durable. Maintenant que nous avons présenté RTFT, sa culture et le contexte de transformation, nous pouvons focaliser sur la démarche en développement durable et tenter de répondre à notre question de recherche : comment la culture organisationnelle permet l'opérationnalisation d'une démarche en développement durable en contexte de grande entreprise?

4.4 La démarche en développement durable de RTFT

La démarche en développement durable de RTFT a beaucoup évolué en peu de temps. Elle prit d'abord naissance sous les recommandations d'une méthode développée par le Bureau de Normalisation du Québec (BNQ) nommée BNQ21000. Après quelques mois, RTFT voulut s'approprier davantage sa démarche et se distancer

⁷ Ces données proviennent de notes de terrain prises pendant la présentation du directeur général.

de l'approche du BNQ. La combinaison de ces deux phases aura donné la stratégie de développement durable, tel qu'elle fut étudiée et questionnée lors des entrevues.

4.4.1 La méthode BNQ21000

Au début de l'année 2012, l'Association minière du Québec était à la recherche, parmi ses membres, d'entreprises pour participer au projet pilote du BNQ21000, une approche « adaptée pour les organisations du Québec, [qui] tient son inspiration des standards internationaux reconnus en développement durable tel que le Global Reporting Initiative (GRI), ISO 26000, le Pacte Mondial et la Loi sur le développement durable du Québec (CBleue, 2013 : p.16) ». Il s'agissait d'une opportunité pour RTFT qui était en pleine revisite de son programme de développement durable.

Afin de pouvoir vulgariser les concepts du développement durable à des gens qui peuvent n'avoir aucune connaissance préalable en la matière, le BNQ a statué d'une « liste des grands enjeux du développement durable (BNQ 21000, 2013) ». On y retrouve 21 enjeux, regroupés en quatre catégories:

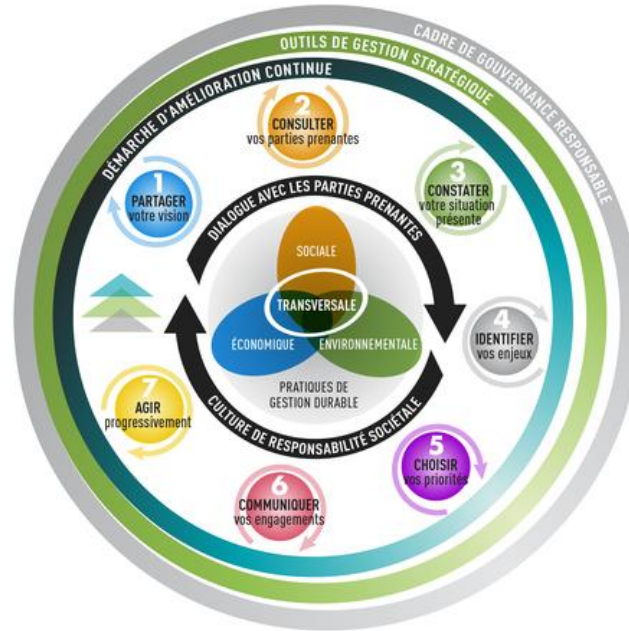
- **transversale** : mission, vision, valeurs; stratégie d'affaires; éthique des affaires; responsabilité sur les produits et services; gouvernance
- **économique** : contrôle de rentabilité; pérennité de l'organisation; pratiques d'investissements; pratiques d'achats et approvisionnement; impact sur le développement local
- **social** : conditions de travail; développement des compétences; participation et relations de travail; équité; santé et sécurité au travail
- **environnementale** : gestion des matières premières et résiduelles; gestion de l'énergie; gestion de l'eau; gestion des émissions de GES; gestion des autres types de pollution; gestion de l'impact environnement local (CBleue, 2013 : p.22).

Définis à l'Annexe E, ces enjeux sont également considérés comme des vecteurs de performance pour l'organisation. En cours de processus, plus précisément à l'étape cinq de la méthode, l'entreprise devra sélectionner trois enjeux qui deviendront alors les priorités de sa démarche interne en développement durable.

Se voulant un processus d'amélioration continue basé sur les relations avec les parties prenantes, la méthode propose une démarche en sept étapes, soit : partager votre

vision, consulter vos parties prenantes, constater votre situation présente, identifier vos enjeux, choisir vos priorités, communiquer vos engagements et agir progressivement.

Figure 16: BNQ21000 : méthodologie d'application des lignes directrices



Source : CBleue, 2013 : p.11.

Ces étapes, comme l'indiquent les flèches noires au centre de la Figure 16, se divisent en deux phases. D'abord, les étapes 1 à 4 qui visent à instaurer un dialogue avec les parties prenantes. Ensuite, les étapes 5 à 7 qui ont pour objet de développer une culture de responsabilité sociétale au sein de l'entreprise. Pour faciliter la mise en pratique de la méthode, le BNQ « propose un accompagnement stratégique d'environ dix-huit mois pour guider et assurer la réalisation efficace des activités auprès de chacune des entreprises (CBleue, 2013 : p.16) ». Autrement dit, l'assistance de consultants externes est proposée pour aider l'entreprise à développer et instaurer sa démarche.

Nous verrons maintenant que RTFT a appliqué la méthode, assisté d'un consultant externe, pour l'achèvement des quatre étapes de la première phase « dialogue avec les parties prenantes », pour finalement se détacher complètement du BNQ 21000 par la suite, à la phase « culture de responsabilité sociétale ».

4.4.2 Le BNQ 21000 chez RTFT

Comme la démarche en développement durable de RTFT s'initia selon les bases proposées par la méthode BNQ 21000, nous présenterons maintenant le travail effectué chez RTFT lors des différentes étapes accomplies avec l'aide du consultant externe.

La première étape pour une entreprise qui souscrit à la méthode BNQ21000 est de définir, et de partager sa vision du développement durable. Ce que RTFT a fait en statuant sur la vision suivante :

Pour répondre aux défis du DD, nous misons sur notre capacité d'innovation afin de diminuer notre empreinte environnementale et de mettre en place des conditions économiques, sociales et environnementales qui maximiseront la valeur pour toutes les parties prenantes.

Empreinte environnementale

Nous gérons l'extraction d'ilménite, sa transformation en scories de titane et en produits ferreux, la disposition des résidus et la réhabilitation des sites de disposition en minimisant l'impact sur l'environnement et en cherchant à améliorer le bilan environnemental global.

Empreinte sociétale

Nous collaborons avec nos parties prenantes de manière à créer et à favoriser des conditions sociales, économiques et politiques qui visent l'atteinte des objectifs d'affaires de RTFT et répondent le mieux possible aux aspirations et aux besoins fondamentaux de la population (RTFT, 2013 : p.1).

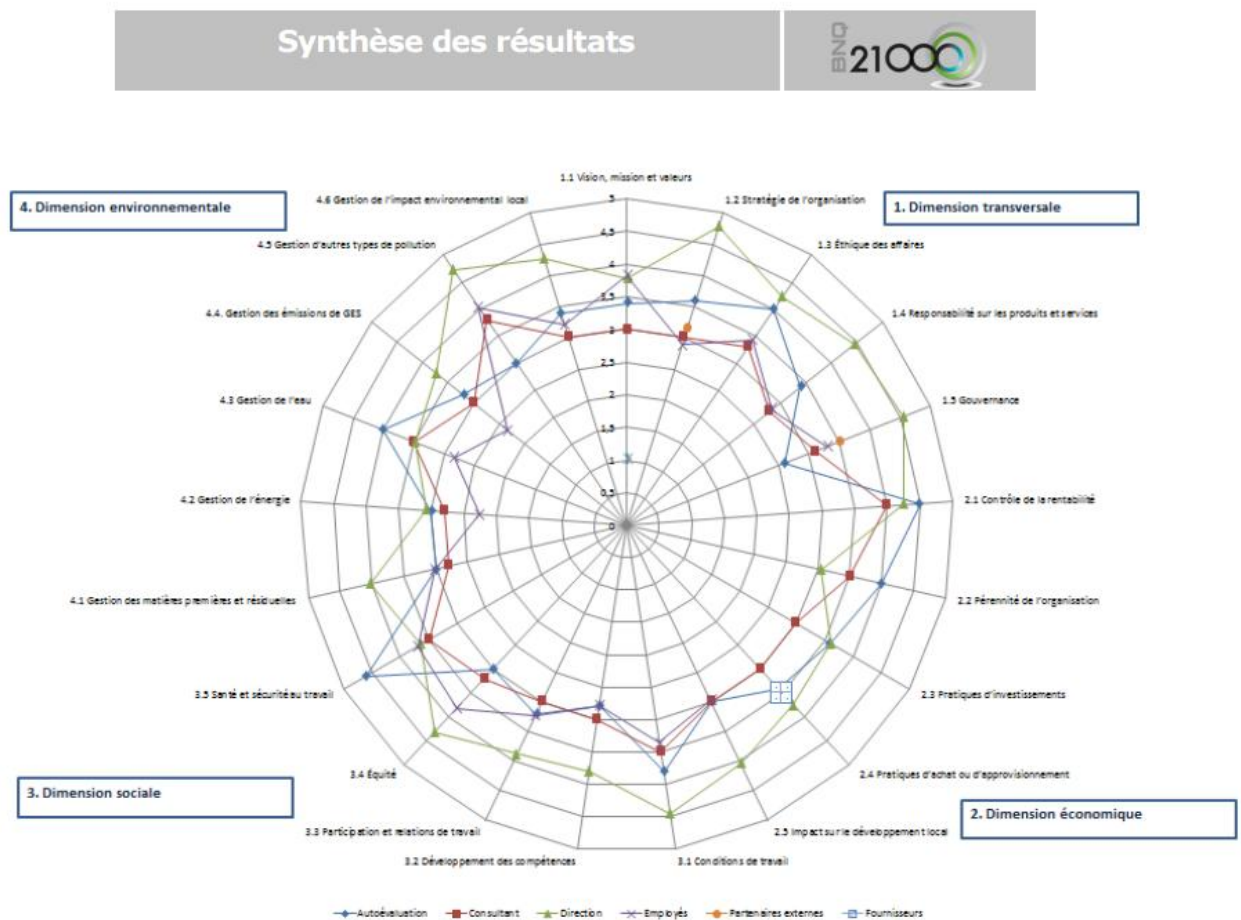
Cette vision sera plus amplement discutée plus tard, lorsque nous pourrons la mettre en parallèle avec les informations obtenues sur le terrain. Une fois la vision écrite et endossée par le comité exécutif, RTFT pouvait passer à l'étape suivante.

Lors de la deuxième étape, l'organisation devait conduire un sondage auquel l'ensemble des parties prenantes internes et externes était convié à participer.

Pour chacun des vingt et un enjeux, une série de questions (le nombre pouvant varier selon les fonctions occupées par le répondant) à choix multiples sont posées. Un exemple de questions est présenté à l'Annexe F.

Plus de 1500 formulaires furent traités, ce qui constitue un taux de participation interne supérieur à 80%. L'analyse des résultats s'est faite en considérant les perceptions de chacun de groupe de personnes interrogées pour les vingt et un enjeux du développement durable. Les résultats sont présentés par une schématisation en araignée, que nous retrouvons à la Figure 17.

Figure 17 : Synthèse des résultats de RTFT suite au sondage BNQ21000



Source : CBleue, 2013.

Ce graphique nous permet d'évaluer le niveau de performance perçu par chacun des groupes de parties prenantes (direction, employés partenaires externes et fournisseurs) pour chacun des 21 enjeux de développement durable de la méthode BNQ. Par exemple, nous sommes en mesure de constater que la direction et les employés ont une

perception similaire de la performance organisationnelle pour l'enjeu relatif à la « mission/vision/valeurs » de l'organisation, mais que leurs perceptions divergent considérablement pour l'enjeu « conditions de travail ».

Il faut nécessairement demeurer bien prudent à la lecture de ses résultats. Les chiffres ne sont que le reflet de perceptions, il ne faut pas les confondre avec des vérités. Cependant, il ne faut pas non plus mettre en doute l'utilité de l'exercice qui permet à l'organisation de « constater sa situation présente », ce qui constitue la troisième étape de l'approche. La troisième et la quatrième étape se font pratiquement simultanément. Alors que l'entreprise constate les résultats du sondage et prend conscience du portrait tracé par ce dernier, les priorités de la démarche peuvent maintenant être déterminées en fonction des écarts de perceptions identifiés et des priorités organisationnelles. C'est à ce moment que la coordonnatrice en développement durable a pu sélectionner et faire entériner les priorités de la démarche en développement durable de RTFT par le comité exécutif.

Tableau 5 : Les priorités de la démarche en développement durable RTFT

Développement des compétences	- Compétences en développement durable pour comprendre son impact individuel - Alignement des attentes des employés et des objectifs de la direction en matière de formation et de développement des compétences.
Impact sur le développement local	- RTFT est un employeur majeur dans ses deux régions d'accueil. L'entreprise a donc une responsabilité en matière de développement dans le but de stimuler l'économie locale, mais aussi afin de diminuer la dépendance des régions à l'entreprise.
Impact sur la santé et la qualité de vie des individus	- Hygiène industrielle (bruit, fumé, etc.) - Impact des opérations sur la communauté (poussières, bruit, etc.) - Émissions atmosphériques (RTFT, 2013 : p.3)».

Source : RTFT, Plan stratégique 2013-2015

RTFT a sélectionné le développement des compétences comme une priorité de sa démarche en développement durable parce que, malgré le grand nombre d'heures de formations individuelles donné chaque année (environ 40 000 heures en 2013 pour les employés horaires seulement), le sondage révèle « qu'il existe un déficit en termes de

développement de compétences et de manque de formation pour l'ensemble des employés (CBleue, 2013 : p.70)».

Lors de la présentation du contexte socioéconomique, nous avons mentionné la dépendance économique de la région de Sorel-Tracy face à RTFT. Cette pression se fait de plus en plus forte sur l'organisation et la seconde priorité, « impact sur le développement local », vise à assurer que les actions de RTFT stimulent l'économie locale et amenuise cette dépendance.

La troisième priorité de la démarche en développement durable, « impact sur la santé et la qualité de vie des individus », concerne les différentes nuisances (bruits, fumé, poussières) qui irritent particulièrement les employés et les communautés environnantes à RTFT comme le montrent ces commentaires recueillis lors du sondage:

- « Nos problèmes en [sic.] pollution sont les cheminées qui envoient de la poussière [sic.] sur nos véhicules et de [sic.] l'atmosphère (CBleue, 2013). »
- Il y a beaucoup de retombés de poussières, rouille, et de produits chimiques sur nos voitures dans le stationnement et la cie [sic.] ne fait rien. Ça fait 15 ans que ça dure. Une multinationale, Rio Tinto, qui se fout de l'environnement. (*Ibid.*)
- Gros problème de retombé [sic.] de poussière dans le stationnement de [l'usine des Poudres Métalliques du Québec] PMQ existant depuis des dizaines d'années (*Ibid.*) ».

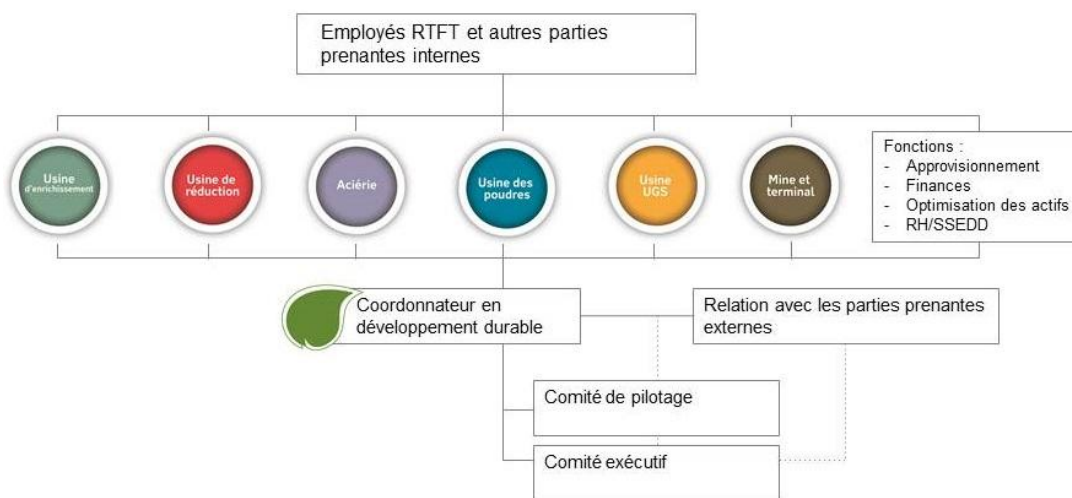
C'est une fois l'étape de la sélection des priorités de la démarche complétée que RTFT a pris la décision de prendre du recul face à l'approche BNQ 21000 et de la firme externe, pour dicter elle-même la structure de sa démarche en développement durable.

À ce stade, la coordonnatrice en développement durable m'a demandé de prendre en charge l'accompagnement du comité de développement durable de chacune des usines et de collaborer pour l'élaboration de la structure de la démarche en développement durable de RTFT, tel que nous allons maintenant vous la présenter.

4.4.3 La structure de la démarche en développement durable

Au moment de structurer la démarche, la coordonnatrice en développement durable de RTFT souhaitait prendre du recul par rapport à l'approche BNQ 21000 et aux consultants externes qui, suite à leur passage dans les différentes usines, furent considérés comme « déconnectés par rapport à la réalité du terrain chez RTFT (Notes de terrain, mai 2013) ». Pour illustrer le propos, une consultante a pris deux fois rendez-vous dans la même usine pour y faire la même présentation, parce qu'elle avait oublié qu'elle s'y était déjà présentée. Chez RTFT, il est complexe de réunir des cadres et de libérer des employés syndiqués d'usine pour une réunion, parce qu'il faut éviter que l'absence des employés ait un quelconque impact sur les opérations. Réunir deux fois le même groupe pour la même réunion n'allait certainement pas « favoriser la prise en charge et l'appartenance des employés de chacune des usines et des fonctions face à la démarche en développement durable (Notes de terrain : mai 2013) », ce qui était l'objectif premier de la coordonnatrice en développement durable lors de l'élaboration de la structure de la démarche. Afin d'illustrer cette volonté de prise en charge de leur part, comme le montre la Figure 18, l'ensemble des employés de RTFT furent placés tout en haut de la structure.

Figure 18 : La structure de la démarche en développement durable de RTFT



Une caractéristique particulière de cette structure est qu'elle prévoit l'implication d'employés de toutes les sphères de l'organisation. Les comités sectoriels, constitués de deux employés-cadres, deux employés syndiqués et du conseiller en environnement responsable de leur usine, permettent d'ajuster les priorités en fonction du contexte propre à chacune des usines. La coordonnatrice en développement durable agit comme entremetteur entre les comités des secteurs, les parties prenantes externes, le comité exécutif et le comité de pilotage. Le comité de pilotage est un comité constitué de représentants de chacun des départements principaux de l'organisation (finance, communication, ressources humaines, optimisation des actifs), des opérations et du syndicat. Ce groupe a pour mission de prendre connaissance des plans d'action sectoriels, de déterminer les priorités de la démarche en développement durable et de veiller à la progression des objectifs fixés. Pour sa part, le comité exécutif officialise les documents, en considérant toutefois les recommandations du comité de pilotage.

Depuis le début de ce chapitre, nous avons introduit RTFT et son contexte socioéconomique, nous avons présenté sa culture, nous avons aussi expliqué la transformation. Nous venons tout juste de présenter le développement durable chez RTFT, son évolution, sa démarche et sa structure. Revenons à notre question de recherche un moment. Comment la culture organisationnelle permet l'opérationnalisation d'une démarche en développement durable en contexte de grande entreprise? À la lumière des informations que nous venons de présenter, les réponses à notre question ne pourraient être construites que par association entre les éléments culturels et la démarche de développement durable proprement dite. Pour tenter d'obtenir plus de finesse dans notre argumentaire, nous allons maintenant présenter des données obtenues grâce à des entrevues semi-dirigées avec des employés représentant les différents secteurs et les différentes fonctions de l'entreprise.

4.5 La culture et la démarche en développement durable de RTFT

Pour faire le pont entre culture et développement durable, nous avons fait le choix de sélectionner trois enjeux de développement durable et de questionner les gens à ce sujet lors des entrevues. Les trois enjeux sélectionnés sont : la santé et sécurité, l'environnement et la relation avec les communautés. Par la présentation analytique des données obtenues lors des entrevues, nous tenterons d'identifier les composantes culturelles découlant des témoignages et d'établir le niveau d'intégration de chaque enjeu à la culture organisationnelle. Pour ce faire, nous reproduirons les trois mêmes étapes pour chacun des enjeux. D'abord, nous présenterons brièvement l'enjeu et la place qu'il occupe chez RTFT. Ensuite, nous présenterons un tableau synthèse affichant les éléments culturels pouvant être directement associés à cet enjeu. Finalement, nous tenterons d'établir des liens entre les éléments culturels identifiés et le niveau d'intégration de l'enjeu à la culture de RTFT.

4.5.1 La santé et sécurité

La santé et sécurité est une grande priorité chez RTFT. Bien avant la transformation, cet enjeu était déjà martelé dans tous les secteurs. Par le slogan « Zéro blessure par choix! » la compagnie positionne son très ambitieux objectif, en soulignant la responsabilité de chacun et soutien cette initiative par des *investissements* de plusieurs millions de dollars (Notes de terrain; février 2014). Éliminer les blessures au sein d'un complexe de métallurgie où nous retrouvons de la machinerie lourde, une fonderie, un atelier mécanique et des processus de traitement du minerai à l'acide n'est pas une mince affaire. Qui plus est, le vieillissement des installations ne facilite en rien l'affaire. Nous pouvons cependant imaginer la gravité des incidents possible dans un tel environnement.

La *communication* en matière de santé et sécurité est diversifiée et constante. Au début des quarts de travail, les superviseurs des usines rencontrent leurs employés et effectuent un partage de sécurité. La pratique du partage de sécurité est implantée dans tous les secteurs de l'entreprise et doit être appliquée dès qu'une rencontre ou un appel implique plus de deux personnes. Lors du partage de sécurité, au moins un des

participants doit effectuer un rappel ou relater un évènement relatif à la santé et la sécurité.

Le propos peut être directement lié au contexte de RTFT,

« Il est très important d'assurer la qualité du coaching de nos entrepreneurs. Récemment, un homme n'a pas respecté les distances à maintenir en présence de machinerie lourde. En conséquence, il a reçu une poutre de métal sur un pied et ses orteils furent coupés. Cette situation est inacceptable (Notes de terrain; septembre 2013)»,

ou générique,

« Avec le printemps qui arrive, il faudra être bien vigilant lorsque nous conduisons notre voiture aux abords des quartiers résidentiels. Les piétons, les cyclistes et les patins à roues alignées seront de plus en plus présents près des routes (Notes de terrain; Mars 2014)».

Cette communication s'appuie également sur une *réglementation* très stricte. Chez RTFT, le port de l'équipe de protection individuel (EPI), qui inclut le casque, les lunettes et les bottes de sécurité et obligatoires dès le franchissement du tourniquet donnant accès aux usines. Des affiches rappelant les cinq règles d'or de l'entreprise sont visibles un peu partout dans les usines et aux abords du circuit routier. Enfreindre une de ces règles entraîne des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement immédiat.

Figure 19 : Les règles d'or de sécurité



Source : RTFT, 2010. Communication interne.

Maintenant que nous avons introduit l'approche de RTFT en matière de santé et sécurité, nous présenterons les perceptions des employés à l'égard de cet enjeu et tenterons d'identifier les indicateurs d'intégration à la culture.

4.5.1.1 Les employés de RTFT et la santé et sécurité

Pour identifier les indicateurs d'intégration du concept de santé et sécurité à la culture de RTFT, le Tableau 5 présente des éléments de réponses des employés, lorsque questionné sur l'enjeu de santé et sécurité. Dans un effort de concision, dix réponses sont présentées. La force de l'argument et sa représentativité parmi les employés du même niveau hiérarchique furent les principaux critères de sélections.

Tableau 6 : Les employés de RTFT et la dimension santé et sécurité

1	Directeur exécutif	« On a une vieille usine qui a été bâtie avec des principes santé/sécurité qui n'étaient pas là à l'époque. [...] Dans les quinze dernières années, on a dépensé des dizaines et des <i>dizaines de millions</i> à date pour mettre à jour ces équipements-là, mais on a encore une bonne partie à réaliser ».
2	Directeur exécutif	« Formation, <i>communication</i> et accompagnement/coaching. C'était vraiment les trois axes qui ont été privilégiés et qui ont amené l'organisation là où elle est aujourd'hui. »
3	Chef de service	« Nous devons faire en sorte que les pères, les mères, les frères, les sœurs, les amis qui travaillent ici retournent chez eux en santé pour retrouver les membres de leur famille et leurs amis. »
4	Chef de service	« La première chose qu'on m'a dit quand je suis entré travailler à en 2007, je suis rentré à 9h et à 9h30 ma patronne m'a rencontré et m'a dit : "si tu ne penses pas en termes de sécurité ici, tu ne feras pas carrière. Si jamais j'entends une chose à ton sujet, par rapport à ça, tu ne feras pas long feu" ».
5	Superviseur	« La santé et sécurité c'est plus qu'une <i>priorité</i> , c'est une <i>valeur</i> ! »
6	Superviseur	« Normalement, dès qu'on débute une rencontre ou un <i>meeting</i> ou un temps d'arrêt de discussion entre deux employés et bien on va débiter avec un partage de sécurité. Ensuite, j'ai du leadership à faire en action plusieurs fois par jour en chantier, évaluer le travail de mes gars pour s'assurer qu'ils travaillent en sécurité et il faut que je remette ça au système, tout ce que je fais comme rencontre. En plus de ça, tous les mois on a une rencontre de sécurité. Je dois rencontrer l'ensemble de mon personnel à tous les mois pour une mise à jour sur un thème spécifié. On est jugé sur nos performances en sécurité aussi ».
7	Employé horaire	« C'est lourd des fois les <i>procédures</i> de sécurité, c'est lourd, c'est lourd... mais à un moment donné au fil du temps, tu te rends compte que tu les fais et que tu as changé tes habitudes sans t'en rendre compte ».

8	Employé horaire	« Avant, il n'y avait pas sécurité. Si tu refusais un travail, tu te faisais mettre à la porte. Les supérieurs disaient : "On n'est pas pour arrêter l'usine pour un doigt cassé!". Les pressions syndicales ont fait changer les choses. Aujourd'hui, tu peux perdre ton emploi si tu ne respectes pas les règles de sécurité. »
9	Employé horaire	«Tu ne peux pas dire ce dossier-là est classé et maintenant on le fait sécuritairement. Ça prend tout le temps des mises au point ».
10	Employé horaire	« Pour arriver à ce point, il y a eu de la formation, de la sensibilisation par l'organisation. Par exemple, le conducteur d'un camion doit dorénavant toujours faire le tour de sa voiture pour l'inspecter avant de la conduire ».

Source : Résultat des entrevues semi-dirigées.

À la lumière de ces informations, il apparaît que le concept touche chaque employé de Rio Tinto, peu importe ses rôles et responsabilités. Même si les employés ne sont pas tous autant exposés aux dangers, le concept est devenu une valeur. La culture de santé et sécurité, par exemple véhiculée dans les partages de sécurité présentés plus tôt, fait en sorte que chaque personne prend conscience des dangers qui l'entoure et est en mesure d'adapter son comportement en conséquence. Il est aussi pertinent d'illustrer avec quelle vigueur les règles en matière de sécurité sont rappelées. J'ai un souvenir très précis d'une journée dans les bureaux où j'accompagnais un employé des fonctions et une consultante. L'employé en question ne tenait pas la rampe alors qu'il montait vers le second plancher. Un directeur exécutif qui passait par là ne manqua pas de souligner, devant la consultante, qu'il ne donnait pas le bon exemple et qu'il était important de maintenir trois points d'appui en tout temps lors d'une ascension ou d'une descente. Évidemment, cette faute est pratiquement toujours sans conséquence dans un édifice à bureaux. Par contre, dans une usine où la poussière est omniprésente, dans un édifice où les escaliers peuvent être couverts de boue ou encore de glace, une chute peut être lourde de conséquences.

La vision très simple et pratico-pratique soulevée par un chef de service, point 3 du Tableau 6, semble partagée et jette les bases pour une *prise en charge* de chacune des personnes gravitant autour et au sein des opérations de RTFT. Notons que cette prise en charge des employés démontre en partie l'intégration de l'enjeu. Dans l'exemple tout juste cité, nous constatons que le directeur a facilement pu rappeler la *réglementation* à un employé qui ne montrait pas le bon exemple. Dans l'optique où les

employés ne comprennent pas l'enjeu ou les règles, les gestionnaires ne peuvent faire autrement que réagir aux incidents. La prévention pourrait s'avérer un point important, comme preuve d'un haut niveau d'intégration de l'enjeu au sein des actions quotidiennes.

Le point 8 du Tableau 6 démontre l'évolution du concept au cours des dernières années chez RTFT. Au sein des usines, l'analyse des risques liés à la santé et sécurité est dorénavant systématique. Les employés doivent remplir une analyse de risque appelée « Idée 5 » avant d'effectuer tous travaux. Il est demandé d'identifier les sources de danger potentiel et de les éliminer. Si un employé ne croit pas être en mesure d'effectuer son travail sans mettre en danger sa sécurité, il lui est demandé de ne pas effectuer les travaux et d'aviser immédiatement son superviseur de la situation. Cette pratique, démontre l'intégration et favorise la *prise en charge* de la dimension santé et sécurité au sein des opérations de RTFT.

Nous allons maintenant synthétiser les données recueillies pour la dimension santé et sécurité et la rapporter dans le tableau présenté par la schématisation de notre cadre conceptuel. Le Tableau 7 synthétise donc nos découvertes par rapport à la santé et sécurité chez Rio Tinto. Deux éléments ressortent des données tout juste présentées et représentent des composantes culturelles associées à la dimension santé et sécurité. D'abord, la santé et sécurité fut priorisée par la direction de RTFT. Le premier commentaire du Tableau 6 confirme que l'entreprise a consenti à des *investissements* de millions de dollars pour rendre les équipements plus sécuritaires. Au cours de mon séjour de onze mois dans l'organisation, j'ai constaté que la *communication* relative est cette dimension est omniprésente dans toutes les sphères d'activités de l'organisation. J'ai reçu plusieurs courriels rappelant la *réglementation* relative à la santé et sécurité, en plus d'assister à de multiples partages de sécurité. Chacune de ces interventions plaçait la dimension comme une priorité, à preuve, même les courriels envoyés par le directeur général à l'intention des employés dans le cadre de la grande transformation se concluaient ainsi : « dans ces moments de grands bouleversements, je vous rappelle

de demeurer vigilants en tout temps et que la sécurité demeure la *priorité* (Note de terrain, juillet 2013)».

Nous avons aussi vu que la *réglementation* en ce qui concerne la santé et sécurité est très rigide et clairement diffusée. À la Figure 19 nous avons présenté une affiche présentant les règles d’or en matière de sécurité, une illustration qui se retrouve au bord des routes et sur plusieurs tableaux au sein de chacun des secteurs de RTFT.

Ensuite, nous avons observé que pour plusieurs, comme mentionné au point 5 du Tableau 6, que la santé et sécurité est considérée comme une *valeur*. Lors d’un entretien avec la chef de service des communications, cette dernière m’a confié la direction fut très surprise de constater lors du sondage BNQ21000 que la grande majorité des employés considérait la santé et sécurité comme une *valeur* officielle de RTFT et qu’une réaction était amorcée pour ajouter la santé et sécurité aux valeurs présentée plus tôt, soit : intégrité, respect, responsabilité et travail d’équipe (Note de terrain, avril 2014).

La combinaison des investissements, de la communication constante et de la création des normes strictes, nous avons vu qu’une offense à ces règles pouvait mener à un congédiement immédiat, et la *prise en charge* de la dimension par les employés ont permis d’intégrer la santé et sécurité à la culture organisationnelle de RTFT.

Tableau 7 : La santé et sécurité dans la culture de RTFT

Concept	Dimension	Composantes culturelles	Indicateurs d’intégration à la culture
Développement durable en contexte de grande entreprise	• Santé et sécurité	○ Priorité ○ Valeur	○ Investissements ○ Communication ○ Réglementation ○ Prise en charge

L'accent mis sur cet enjeu a poussé chaque employé à prendre en charge sa santé et sa sécurité. Un employé m'a confié « c'est lourd des fois les procédures de sécurité, c'est lourd, c'est lourd... mais à un moment donné au fil du temps, tu te rends compte que tu les fais et que tu as changé tes habitudes sans t'en rendre compte (Entrevue avec un opérateur d'usine, mars 2014)».

Comme nous pouvons démontrer que cette première dimension est intégrée au travail et aux discours des parties prenantes internes de RTFT, nous sommes en mesure de statuer que la santé et sécurité est une *valeur partagée* chez RTFT. Nous poursuivons maintenant avec la présentation des enjeux d'environnement et de relations avec les communautés, tels que présentés par leur chef de service respectif.

4.5.2 L'environnement

Lorsqu'il est question d'environnement chez RTFT, plusieurs initiatives reviennent au sein des discussions. Particulièrement, la construction de la nouvelle usine de récupération et de traitement du dioxyde de soufre, pour laquelle les *investissements* furent maintenus malgré la période des coupures budgétaires liées à la transformation. Un commentaire m'a particulièrement fait sourire et représente, à mon avis, très bien la situation de l'environnement chez RTFT.

Un surintendant m'a confié :

« Il y a cinq ans, les conseillers en environnement étaient voués au *burn-out*. Pauvre eux, ils étaient paniqués lorsqu'ils venaient dans nos usines parce que nous n'étions pas conformes sur aucun aspect. Ils avaient beau nous avertir, nous ne changions pas nos façons de faire. L'environnement n'était vraiment pas une préoccupation pour nous. Aujourd'hui, les choses ont beaucoup changé. Si nous ne rencontrons pas les exigences gouvernementales, nous allons perdre nos permis d'opération. Nous sommes loin d'être parfaits, mais nous apportons les changements nécessaires au maintien de nos opérations (Notes de terrain : octobre 2013).»

Nous voyons donc que la *conformité* en matière d'environnement est devenue une obligation pour conserver les droits d'opération. À ce stade, difficile de dire s'il y a une réelle préoccupation pour les enjeux en environnement ou simplement une

nécessité de maintenir les droits d'opération, c'est pourquoi nous allons maintenant partager les commentaires des employés obtenus lors des entrevues.

4.5.2.1 Les employés de RTFT et l'environnement

Encore une fois, pour identifier les indicateurs d'intégration du concept à la culture de RTFT, nous avons créé un tableau présentant les dix réponses les plus fortes et représentatives, vis-à-vis l'intégration de la dimension à culture et son opérationnalisation chez RTFT.

Tableau 8 : Les employés de RTFT et la dimension environnement

1	Directeur exécutif	« Il faut que tu penses, par exemple aux ressources. Il faut que tu voies plus grand et il faut que tu te donnes aussi des défis [...] Globalement, on essaie de diminuer notre empreinte ».
2	Directeur exécutif	« La complexité, d'amener cette fibre d'environnement à nos employés, c'est que l'environnement, moi je les vois, on n'est pas capable de toucher toute notre population, alors que la sécurité c'est pour tout le monde ».
3	Chef de service	« Quelque part, à un moment donné, tu n'as pas le choix. Si tu veux continuer à opérer, il faut que tu entres dans les normes du gouvernement ».
4	Chef de service	« Le gars qui se coupe un doigt, c'est tout de suite. Donc ça vient nous chercher tout de suite. Malheureusement, avec l'hygiène et l'environnement, des fois tu parles d'années avoir d'avoir les séquelles ».
5	Superviseur	«Au quotidien, ça n'occupe pas beaucoup de place à part le suivi quotidien au tableau de bord. Autrement, peut-être quelques heures par année, mais pas plus que ça ».
6	Superviseur	«Il faut suivre toutes les normes évidemment pour continuer à avoir obtenir d'autres d'exploitation. Tant qu'on est dans les normes, d'après moi, on est entendra pas parler, mais la journée qu'on va venir proche de dépasser une norme ça va devenir une <i>priorité</i> ».
7	Employé horaire	«Tu sais, il y a des dépoussiéreurs qui ne fonctionnent pas à moitié dans le BNC, ça prendrait du temps pour mettre là-dessus et du temps ça veut dire de la main-d'œuvre... On ne s'en va pas par là donc j'ai de la difficulté à penser qu'on se soucie vraiment de notre environnement ».
8	Employé horaire	« Ils vont essayer de bien faire pour leur image et qu'est-ce qui ne peut pas entacher leur image, ils vont peut-être mettre moins d'importance là-dessus. »
9	Employé horaire	« Pour l'environnement, c'est sûr que tu as l'impression que t'es une goutte d'eau dans l'océan. Quand tu regardes regarde tout cette [saleté]-là... tu récupères ta cannette d'aérosol et que tu vois la grosse fumée qui rejette à l'atmosphère, une espèce d'affaire brune opaque... tu te dis "ouin... je fais ma part, mais..." »
10	Employé horaire	« L'environnement, la récupération des poussières, les rejets à l'atmosphère, c'est des choses qui te coûtent de l'argent, mais qui ne te donne aucune plus-value sur la production. Ça ne donne pas d'argent de plus, pas plus de ventes, pas plus de rien. C'est juste dans la colonne des dépenses. D'après moi, tu t'accotes sur les normes gouvernementales et tu n'en fais pas plus pour rien ».

Source : Résultat des entrevues semi-dirigées.

Au mieux, l'environnement est présenté en des termes plutôt techniques ou des références à des normes gouvernementales. On fait référence à des lois et des règlements. Comme le démontrent les commentaires du Tableau 8, RTFT a dû revoir sa *réglementation* de façon à satisfaire les exigences des gouvernements. Il est aussi beaucoup question de ressources et à des défis. À ce stade, nous ne voulons pas verser dans l'interprétation, mais on peut déjà percevoir l'obligation d'adopter un comportement responsable relativement aux enjeux environnementaux. Cette notion d'obligation tranche avec la ferme volonté d'adopter un comportement sécuritaire que nous avons relevé plus tôt. L'ampleur des défis est sans doute à la source de la prudence dont a fait preuve la chef de service en environnement. « L'éléphant se mange une bouchée à la fois », me confia-t-elle.

Si l'une des priorités de la transformation est « opérer au-delà de la conformité », il semble qu'en matière d'environnement, RTFT vise la conformité. Les employés ne semblent pas comprendre leur rôle face à cet enjeu, tantôt découragé par la charge de travail à accomplir, tantôt irrité par les multiples demandes qui leur sont adressées. Il est bien difficile pour eux de comprendre comment la compagnie pourrait investir d'importantes sommes pour améliorer la performance environnementale, alors que les objectifs financiers de la transformation sont si agressifs. Le point 10 du Tableau 8 est très représentatif de ce que j'ai entendu de la part des employés des usines sur l'environnement. Les employés des opérations confirment que l'environnement est une *priorité* pour RTFT, car ils réalisent que le respect de la *réglementation* est impératif à la poursuite des opérations. Cependant, ils ne voient pas comment leur comportement peut influencer cette dimension et ne perçoivent pas l'environnement comme une valeur. C'est ce que nous aurons compris des commentaires des employés, dont le point 8 de Tableau 8 est un exemple probant.

Pour la direction et les chefs de services, l'enjeu semble bien compris, mais la façon de transposer le concept en termes pratiques pour les opérations quotidiennes beaucoup moins. Plusieurs m'ont rapporté avec fierté le maintien de la construction de l'usine de

traitement du dioxyde de soufre, mais j'ai aussi appris que cet investissement était requis pour le maintien des droits d'opération.

Contrairement à la santé et sécurité, dimension pour laquelle nous avons démontré que RTFT mise sur la responsabilisation de chacun, l'environnement semble la responsabilité d'un seul département :

« Historiquement, l'environnement est un silo. [...] Je peux te dire que dans les 4 dernières années, j'ai vu beaucoup d'améliorations dans l'organisation au niveau de l'environnement et à d'autres niveaux aussi, mais l'environnement a toujours été la responsabilité du département d'environnement (Entrevue avec la coordonnatrice en développement durable, avril 2014)».

Nous allons maintenant faire ressortir les composantes culturelles et les indicateurs d'intégration à la culture relatifs à l'environnement.

Tableau 9 : L'environnement dans la culture de RTFT

Concept	Dimension	Composantes culturelles	Indicateurs d'intégration à la culture
Développement durable en contexte de grande entreprise	• Environnement	○ Priorité	○ Investissements ○ Réglementation ○ Conformité

Le Tableau 9 montre que l'environnement peut actuellement être présenté comme une *priorité* chez RTFT, mais plus difficilement comme une valeur. Malgré les *investissements* majeurs, cet enjeu semble moins intégré à la culture. Les règles sont appliquées à un plus haut niveau. La santé et sécurité était directement liée aux individus. Chaque personne doit prendre en charge sa santé et sécurité. Pour l'environnement, la *réglementation* cible plutôt les usines ou s'adresse parfois même à RTFT directement. Les employés comprennent moins bien leur rôle et ne s'approprient pas l'enjeu. Ceci dit, l'entreprise atteint un niveau de *conformité* acceptable, relativement aux exigences des parties prenantes externes, notamment les gouvernements.

Si la priorisation, la réglementation et la conformité associées à la dimension environnement nous permet de valider son intégration dans les opérations de RTFT. L'absence de prise en charge, telle qu'identifiée lors de l'analyse de la dimension santé et sécurité, nous empêche de qualifier l'environnement de valeur partagée dans l'organisation.

4.5.3 Les relations avec les communautés

En travaillant étroitement avec la coordonnatrice en développement durable, les relations avec les communautés représentent un sujet presque quotidien. Pour elle, il est bien clair que RTFT a une vision et même un bilan positif de ses relations avec les communautés :

« On est une organisation qui a beaucoup d'impacts sur la communauté. [...] Le bilan des impacts est positif pour nous dans l'organisation. Pas si on regarde juste notre empreinte environnementale, mais si on regarde notre impact économique sur la communauté, on est encore dans un équilibre qui est positif. [...] À l'intérieur de Rio Tinto, on a des normes et on a des règles qui m'apparaissent comme étant les bonnes pratiques en matière de relations avec les communautés. [...] (Entrevue avec la coordonnatrice en développement durable, avril 2014) »

Le complexe métallurgique de RTFT est bordé par le fleuve et les municipalités de St-Joseph-de-Sorel et de Sorel-Tracy, l'entreprise doit nécessairement être bien prudente dans ses relations avec les communautés. Bien que les installations soient plus anciennes que la majorité des résidences avoisinantes, cette proximité ajoute une pression supplémentaire sur l'entreprise, par rapport à une autre qui opérerait au sein d'un parc industriel.

Figure 20 : Photo aérienne du complexe métallurgique RTFT



Source : RTFT, 2013. Rapport de développement durable.

Si la coordonnatrice en développement durable présente un bilan positif, justifié par l'important apport économique de RTFT à la région de Sorel-Tracy et ses environs, il apparaît que Rio Tinto a des normes et des règles visant à assurer les bonnes pratiques au sein de ses unités d'affaires, qui ne sont pas appliquées chez RTFT.

Il nous reste maintenant présenter la perception des employés par rapport à cette dernière de trois dimensions à l'étude.

4.5.3.1 Les employés de RTFT et les relations avec les communautés

Avant de présenter les données obtenues depuis les entrevues, j'aimerais partager un autre commentaire de la coordonnatrice en développement durable qui positionne l'enjeu dans le contexte propre à l'entreprise:

« On est une vieille usine, on a été construit dans une période où on n'avait pas les mêmes préoccupations environnementales, on n'avait pas les mêmes préoccupations pour la santé et on ne mesurait pas de la même façon l'impact des organisations sur les communautés. On a donc des enjeux importants qu'on essaie de gérer. Il y a des *plasters* un peu partout dans notre organisation. [...] On sort du paternalisme en ce moment dans nos relations avec les communautés et ce n'est pas évident parce que les communautés attendent ça de nous. [...] Je pense qu'on est à une étape où tout le monde a bien compris l'importance de l'acceptabilité sociale. [...] On avance. Je pense qu'on est en progression, mais non, chaque employé n'a pas nécessairement encore vraiment fait le lien entre sa petite action et l'impact sur la communauté. [...] Le message qu'on voudrait qu'ils comprennent c'est que chaque individu dans l'organisation a un rôle à jouer. »

Historiquement chez RTFT, les relations avec les communautés furent surtout associées aux *investissements* en dons et commandites, alors que le contexte de transformation amplifie la volonté de l'organisation de délaissier cette image. La vision de la coordonnatrice en développement durable est d'avis que pour améliorer sa performance en matière de relations avec les communautés, l'entreprise doit :

- Donner l'exemple et être un bon citoyen corporatif
- Gérer sa politique d'approvisionnement de façon responsable
- Rechercher des solutions aux problèmes communs par l'établissement d'un dialogue (RTFT, 2013. Présentation - opportunités de développement régional).

Voyons maintenant si l'enjeu des relations avec les communautés, tel que présenté, est intégré à la culture de RTFT, le Tableau 10 présente les dix réponses représentatives de la compréhension de l'enjeu et de son intégration dans les opérations de RTFT.

Tableau 10 : Les employés de RTFT et la dimension relations avec les communautés

1	Directeur exécutif	« Je ne sens pas qu'on est très actif dans la communauté non plus ».
2	Directeur exécutif	« Je pense qu'on devrait en faire plus, mais demande moi pas comment, je ne le sais pas ».
3	Chef de service	« J'imagine que tu as parlé avec des opérateurs et avec des superviseurs. Je ne m'attends pas à ce qu'ils te disent qu'on leur donne énormément d'informations là-dessus. C'est peut-être ça qu'il faut travailler là-dessus ».
4	Chef de service	« Si les communautés décident de dire qu'on pollue trop et qu'on fait du bruit et bien ils seront capables d'arrêter l'usine avec le temps ».
5	Superviseur	« De temps en temps, il y a une campagne. Fermer les portes à UGS, quand j'étais là, parce que ça faisait du bruit jusqu'à Saint-Ignace-de-Loyola. On en entend parler quand les citoyens chialent, autrement on n'en entend pas parler ».
6	Superviseur	« Je sais que dans la communauté il y a de quoi qui se fait. De là à te dire qu'on va imbriquer quelque chose pour les gars sur le terrain, je ne suis pas sûr ».
7	Employé horaire	« La gestion de cela est en dehors de nous autres, mais par contre, je reviens à l'exemple de... en période de haute production, de voir à ce que le suivi et les inspections soient faits, les portes fermées et tout ça, ça a quand même une implication dans la communauté. C'est suivi assidûment et ça nous est demandé assez régulièrement ».
8	Employé horaire	« Je n'ai pas entendu parler des relations avec les communautés ».
9	Employé horaire	« Il y a des représentants de RTFT qui vont s'asseoir avec des tables de citoyens pour, justement, suivre : poussières, bruits, circulations, plaintes... C'est un mécanisme qui est en place ».

10	Employé horaire	« Tu sais, la municipalité elle, si tu payes ton compte de taxe, elle va être contente quand elle reçoit le paiement. Donc, tu fais qu'est-ce que ça prend pour garder la bonne entente ».
----	-----------------	--

Source : Résultat des entrevues semi-dirigées.

De toutes les entrevues réalisées, un seul employé syndiqué a su établir un lien entre son travail et l'enjeu de relation avec les communautés. Il a pu faire ce lien parce que la municipalité située de l'autre côté du fleuve a transmis plusieurs plaintes et que la solution était d'assurer la fermeture des portes de son usine en tout temps, pour éviter la propagation du bruit des machines. Dans ce secteur, il y a des affiches qui rappellent la mesure. Il s'agit de la seule communication d'ordre opérationnelle sur le sujet que j'ai pu identifier. Les autres communications liées aux relations avec les communautés sont rédigées au niveau corporatif et sont incluses dans des bilans annuels, de revues trimestrielles ou des programmes corporatifs, tel le rapport de développement durable.

Nous constatons donc que l'enjeu de relation avec les communautés n'a pas de fondement opérationnel chez RTFT. Les commentaires recueillis auprès des employés démontrent que l'information à ce sujet ne leur est pas communiquée et qu'ils ne savent pas comment en faire plus. Un directeur exécutif m'a confié que selon lui, on a engagé une personne pour s'occuper des relations avec les communautés et que c'est à elle de veiller au maintien des bonnes relations (Entrevue avec un directeur exécutif, février 2014)». À la lumière de ce commentaire, il n'est pas étonnant que les employés des usines ne comprennent pas leur rôle, même les cadres de haut niveau perçoivent les relations avec les communautés comme la responsabilité d'un seul individu.

Les données récoltées lors des entrevues ne nous ont pas permis d'identifier de composante culturelle liée à la dimension des relations avec les communautés. Par contre, comme RTFT possède un programme de commandite et que le comité de direction a consenti à la création d'un poste de coordonnatrice en développement durable, dont l'une des principales tâches est la relation avec les communautés, nous devons noter que l'entreprise effectue des *investissements* en la matière, ce qui correspond à un indicateur d'intégration à la culture.

Tableau 11 : Les relations avec les communautés dans la culture de RTFT

Concept	Dimension	Composantes culturelles	Indicateurs d'intégration à la culture
Développement durable en contexte de grande entreprise	Relations avec les communautés	N/A	Investissements

Le peu de données obtenues démontre que cette dernière dimension n'est pas intégrée aux opérations et ne représente pas non plus une valeur partagée chez RTFT. Lors du prochain chapitre, nous tenterons d'identifier pourquoi certaines dimensions se sont intégrées à la culture, alors que nous n'avons noté aucun facteur d'opérationnalisation de la dimension des relations avec les communautés. Toujours, avec objectifs ultimes d'identifier comment la culture organisationnelle permet l'opérationnalisation d'une démarche en développement durable en contexte de grande entreprise. Avant de passer à l'ultime chapitre, tentons de résumer les résultats obtenus suite à cette analyse de données.

Au cours de ce chapitre, nous avons vu que la culture organisationnelle est fondée sur quatre valeurs (intégrité, respect, responsabilité et travail d'équipe) desquelles une seule est partagée parmi les parties prenantes internes de l'entreprise, soit : la responsabilité. En revanche, l'exercice nous aura permis de dénicher une autre valeur partagée au sein de l'organisation, il s'agit de la santé et sécurité, la première dimension du développement durable étudiée.

La culture organisationnelle de RTFT, tel que présentée à la Figure 10, comporte également trois sous-cultures, caractérisées par des styles de gestion distincts: traditionnel dans les usines, technique à l'ingénierie et social dans les bureaux. La découverte de ces sous-cultures sera importante dans le prochain chapitre où nous colligerons les informations de façon à répondre à notre question de recherche.

Ensuite, nous avons présenté le grand processus de transformation amorcée par RTFT en 2013 et qui a poussé l'organisation à revoir ses priorités et modifier sa stratégie de production, réduire ses coûts et améliorer la productivité. Nous avons vu que ces changements majeurs ont eu pour effet de mettre de côté les objectifs à long terme, de façon à optimiser le rendement à court terme, ce qui entre en contradiction avec les objectifs de la démarche en développement durable qui s'amorçait tout juste dans l'organisation.

En 2012, RTFT a amorcé un processus de création de démarche interne en développement durable selon les principes de la méthode BNQ21000. Un grand sondage, auquel plus de 80% des employés ont participé, aura permis à RTFT d'établir trois priorités en matière de développement durable : le développement des compétences, l'impact sur le développement local et l'impact sur la santé et la qualité de vie des individus. Bien que rapidement dissocié de l'approche du BNQ, RTFT a poursuivi en établissant une structure visant l'opérationnalisation du développement durable dans son organisation et à l'externe.

Une fois tous les éléments contextuels présentés, nous avons amorcé une analyse tirée des données obtenues suite aux entrevues semi-dirigées réalisées en entreprise, où nous avons questionné les employés sur trois enjeux de développement durable : la santé et sécurité, l'environnement et les relations avec les communautés. Les Tableaux 6, 8 et 10 synthétisent les résultats obtenus. Des résultats qui représenteront les bases de la discussion que nous amorcerons au chapitre suivant.

Il est maintenant temps de faire le pont entre les données tout juste présentées et la théorie parcouru aux chapitres 1 et 2. Nous entamerons donc cet ultime chapitre dans avec l'objectif de finalement répondre à notre question de recherche.

CHAPITRE 5: DISCUSSION

*"I did then what I knew how to do. Now
that I know better, I do better."*

Maya Angelou

À ce stade du travail de recherche, nous avons parcouru beaucoup de chemin. D'abord, nous avons survolé la littérature pour identifier le chemin effectué par le concept de développement durable pour se retrouver au centre des préoccupations des grandes entreprises d'aujourd'hui. Ensuite, nous avons tenté d'identifier de quelle façon le concept s'opérationnalise en contexte d'entreprise, puis les œuvres de Grayson, Epstein et Bertels nous ont fait glisser vers le concept de culture organisationnelle qui se présente comme un concept clé pour l'expression du développement durable en entreprise.

Avec Stéphanie Bertels et son œuvre *Embedding sustainability in organizational culture* (Bertels et al., 2010), nous avons découvert un modèle d'intégration du développement à la culture organisationnelle qui nous fait comprendre que le développement durable s'exprime autant dans les pratiques informelles que dans les pratiques formelles liées au travail en contexte d'entreprises. Ensuite avec l'article « *Sustainability: How It Shapes Organisational Culture and Climate* » (Jennifer Howard-Grenville et al., 2014), nous avons confirmé que la culture organisationnelle façonne les comportements individuels et collectifs des employés des entreprises et se manifeste par des normes et des valeurs partagées (Jennifer Howard-Grenville et al., 2014: p.258 et 263). Nous avons ainsi pu faire le lien avec la représentation graphique des quatre formes de valeurs organisationnelles par Bourne et Jenkins (Figure 5) et constater l'importance des valeurs partagées pour cette recherche, car elles représentent la forme de valeur la plus intégrée dans une organisation.

Fort de ces apprentissages, nous avons donc abordé l'analyse des données en milieu de pratique animé par la volonté d'identifier des éléments de réponses à la question de recherche suivante : comment la culture organisationnelle permet l'opérationnalisation

d'une démarche en développement durable en contexte de grande entreprise? Pour ce faire, nous avons analysé les valeurs organisationnelles et trois dimensions du développement durable, dans l'objectif d'identifier des niveaux d'intégration de chacun des objets d'études à la culture de RTFT. L'exercice nous a également permis de noter la présence de trois sous-cultures au sein de l'entreprise. Les données obtenues lors de l'analyse des trois dimensions du développement durable furent colligées au sein des Tableaux 6, 8 et 10.

Il est donc maintenant temps de faire le pont entre la discussion sur l'intégration de la durabilité à la culture amorcée par Stéphanie Bertels et les résultats obtenus lors de l'analyse de nos données de terrain. Pour ce faire, nous présenterons les apports théoriques découlant de ce mémoire, les limites de la recherche et les avenues de recherche identifiées, mais nous synthétiserons d'abord les données relatives aux « niveaux d'intégration » au sein d'un seul tableau, dans le but de faciliter l'identification de notre contribution par rapport aux connaissances théoriques tout juste citées.

5.1 Synthèse et discussion des résultats

Le modèle d'intégration du développement durable à la culture initiée par Stéphanie Bertels présente des pratiques formelles et informelles à déployer de façon à « favoriser l'engagement, clarifier les attentes, créer une dynamique de changement et inculquer la capacité de changement (Bertels et al., 2010 [Traduction libre]: p.14)». En 2014, la chercheuse collabore à une autre discussion qui présente la réflexion sous un autre angle (comment la durabilité façonne la culture et le climat organisationnels) et propose des mécanismes potentiels par lesquels l'attention portée au développement durable par les leaders des organisations peut former la culture et le climat organisationnels.

Lors de l'analyse des données obtenues chez RTFT, nous avons concentré notre attention sur les facteurs internes à l'organisation, de façon à observer si les pratiques

mentionnées par Bertels et les mécanismes proposés par le collectif Howard-Grenville, Bertels et Lahneman, de façon à identifier des composantes culturelles favorisant l'opérationnalisation d'une démarche en développement durable en contexte de grande entreprises.

Le niveau d'intégration des valeurs organisationnelles et des trois dimensions de développement durable à l'étude fut mesuré en fonction de la définition des valeurs partagées, de Bourne et Jenkins (2013). Pour qu'une valeur organisationnelle ou une dimension de développement durable puisse être qualifiée de valeur partagée, nos données devaient démontrer que les employés reconnaissaient la volonté de l'organisation d'intégrer cette valeur ou cette dimension et pouvaient établir des liens directs entre l'objet d'étude et son propre rôle dans l'organisation, ce qui s'aligne avec la définition de valeurs partagées de Bourne et Jenkins (2013).

Avant de présenter les apports théoriques découlant du présent exercice, nous discuterons les résultats obtenus depuis les données analysées pour chacune des dimensions à l'étude, en débutant par les valeurs organisationnelles de RTFT.

5.1.1 L'incidence des valeurs corporatives sur l'opérationnalisation du développement durable en contexte de grande entreprise

Lors du précédent chapitre, nous avons entamé l'analyse de la culture de RTFT en présentant les valeurs organisationnelles.

Selon l'ouvrage d'Howard-Grenville, Bertels et Lahneman (2014), le simple fait de statuer de valeurs organisationnelles compatibles avec le développement durable correspond à un mécanisme visant à façonner la culture en sa faveur. Alors que défendre publiquement ces valeurs publiquement correspond à l'engagement « qui génère de l'intérêt et de l'excitation parmi les employés par rapport au développement durable et encourage leur participation active aux initiatives associées à la démarche (Bertels et al., 2010 [Traduction libre]: p.19), précise Stéphanie Bertels.

Pourtant, nous avons découvert que les valeurs organisationnelles de RTFT sont majoritairement remises en question par les employés de l'organisation. Il apparaît que la « responsabilité » est la seule valeur pour laquelle les parties prenantes internes perçoivent les efforts de l'organisation et reconnaissent son importance chez RTFT. À la lumière des données présentées dans la section 4.2.1, nous sommes portés à croire que l'établissement d'un mécanisme et l'engagement de la direction ne suffisent pas à ce qu'une valeur soit partagée et intégré au sein d'une entreprise.

La section 4.2.1.2 démontre que les employés ont clairement exposé lors du sondage BNQ21000 qu'ils croient que le respect devrait être une valeur prioritaire chez RTFT. Leurs attentes se résument à une présence de la direction au sein des opérations, une meilleure communication et plus de reconnaissance (CBleue, 2014: p.42).

À l'inverse, les employés ont témoigné des efforts corporatifs visant l'amélioration de la performance environnementale et des contributions financières envers la communauté (CBleue, 2013a: p.17), ce qui permet de qualifier la « responsabilité » comme une valeur partagée dans l'entreprise.

Nous avons donc ici un premier élément de contribution à la discussion théorique sur l'intégration du développement durable à la culture. Nos données révèlent qu'il ne suffit pas que la direction crée un mécanisme ou s'engage publiquement envers une valeur pour qu'elle soit partagée au sein d'une organisation. Les parties prenantes internes s'attendent à ce que l'entreprise « *walk the talk* », c'est-à-dire prouve son engagement par des actions concrètes. Nous avons démontré que c'est à la fois ce qui manque à la valeur « respect » et ce qui détermine que la valeur « responsabilité » représente une valeur partagée dans l'entreprise.

Nous noterons également à la Figure 21, qui présente la synthèse de nos résultats, que le positionnement de l'organisation envers ses quatre valeurs organisationnelles et la communication de ces dernières correspondent à des mécanismes d'intégration à la

culture, même si nous avons conclu qu'ils sont à eux seuls insuffisants pour instaurer une valeur partagée au sein de l'organisation.

Figure 21 : Synthèse des résultats

Concept	Dimensions	Composantes culturelles	Indicateurs d'intégration à la culture
Développement durable en contexte de grande	• Santé et sécurité	• Priorité • Valeur	○ Investissements ○ Communication ○ Normalisation ○ Prise en charge
	• Environnement	• Priorité	○ Investissements ○ Normalisation ○ Conformité
	• Relations avec les communautés	• N/A	○ Investissements

Maintenant que nous avons couvert les apprentissages découlant de l'analyse des valeurs organisationnelles de RTFT, nous passerons à la discussion des autres résultats présentés dans cette figure synthèse, en poursuivant avec la dimension santé et sécurité.

5.1.2 Le niveau d'intégration de la santé et sécurité à la culture de RTFT

Des toutes les dimensions étudiées, la santé et sécurité apparue largement comme la plus intégrée de toutes, voici le bilan des apprentissages à ce sujet.

Pour cet enjeu, il apparaît que les dirigeants ont appliqué les trois mécanismes de façonnement de la culture présenté dans l'article « *Sustainability: How It Shapes Organisational Culture and Climate* ». Les leaders de RTFT ont pris connaissance et interprété l'enjeu, ils ont créé des postes de responsables de la santé et sécurité, ils évaluent les employés par rapport à leur performance en matière de santé et sécurité et ils ont mis en place des nouvelles pratiques ainsi que des procédures.

Pour cet enjeu, si nous nous rapportons au modèle de Stéphanie Bertels, nous pouvons voir que les dirigeants ont su favoriser l'engagement en assurant de signifier que l'enjeu est prioritaire pour l'organisation (Bertels et al., 2010: p.21) et ont « appuyé leur engagement par une allocation de ressources en temps, en argent et en personnel (*Ibid.* : p.22)», ce que nous avons démontré au Tableau 6.

Nous avons vu que les employés entendent parler de santé et sécurité tous les jours et de différentes façons. La dimension est abordée lors de toutes les réunions d'équipe. Les analyses de risques obligatoires rappellent les règles d'or et ces dernières sont aussi affichées un peu partout dans l'usine et aux abords des routes du complexe métallurgique. Ce qui, en définitive, confirme l'investissement en argent ainsi qu'en temps de RTFT pour intégrer la santé et sécurité.

Tous les commentaires d'employés que nous avons présentés par rapport à la santé et sécurité, toujours dans le Tableau 6 et les sections sous-jacentes, confirment que chacun se sait responsable de sa santé et sécurité. La prise en charge de la dimension par chaque individu se présente donc comme le résultat de l'application systématique de toutes ces mesures.

Nous constatons que la prise en charge ne survient pas sans effort. Pour y arriver, RTFT a investi des millions de dollars pour moderniser les équipements, pour mettre à jour les procédures et pour communiquer ses objectifs en la matière. Les normes et les procédures sont claires et les négligences passibles de sanctions.

Nous avons eu la preuve de l'efficacité de la démarche lorsque nous avons appris, tel que cité à la section 4.5.1, que la grande majorité des employés ont témoigné reconnaître la santé et sécurité comme la première valeur de l'organisation, avant même que l'organisation reconnaisse officiellement la dimension comme une valeur organisationnelle.

Ainsi, nous avons un autre exemple corroborant l'énoncé selon lequel les mécanismes de Howard-Grenville, Bertels et Lahneman ne représentent qu'une portion du travail par une entreprise pour qu'une dimension du développement durable façonne et s'intègre à la culture organisationnelle.

Nos données révèlent également que, si Stéphanie Bertels propose douze actions formelles et informelles pour accomplir l'intégration du développement durable à la culture (voir Figure 4), nous pouvons simplifier l'approche en réduisant la liste aux quatre éléments présentés à la Figure 21, soit: investissement, communication, réglementation et prise en charge.

5.1.3 Le niveau d'intégration de l'environnement à la culture de RTFT

Selon les données présentées au Tableau 8, nous voyons que l'environnement est une dimension qui occupe de plus en plus de place chez RTFT. Les employés reconnaissent la dimension comme une priorité pour l'organisation. Par contre, ces mêmes données indiquent que les employés ne voient pas l'environnement comme un élément intégré à leur quotidien et ne démontrent aucun signe de prise en charge. En considérant les éléments que nous venons tout juste de soulever relativement à la santé et sécurité, nous tenterons maintenant de déterminer les éléments qui font que l'environnement n'est pas aussi intégré à la culture de RTFT.

Le premier point qui semble faire une différence pour le niveau d'intégration de la dimension environnement par rapport à la santé et sécurité est le facteur temps. Dans le Tableau 6, un directeur exécutif nous dit que des dizaines de millions ont été octroyés pour améliorer la santé et sécurité au cours des quinze dernières années. Plus loin, nous citons un chef de service qui nous partage qu'il y a cinq ans à peine, les conseillers en environnement étaient voués au surmenage parce que personne dans les usines ne se préoccupait de l'environnement. Lors de la présentation de l'article coécrit par Howard-Grenville lors du cadre conceptuel, nous avons cité que « la culture organisationnelle peut changer et évoluer, mais difficilement, car elle est construite de compréhensions et

de perceptions individuelles (Jennifer Howard-Grenville et al., 2014 [Traduction libre]: p.259)». Nous venons de réaliser l'importance de considérer le revers de cette même logique: il faut du temps pour intégrer une dimension du développement durable à la culture, car il faut assurer la compréhension et modifier les perceptions individuelles. Peut-être que les ouvrages cités ne tiennent pas compte de cet aspect parce qu'il paraît implicite, mais le temps semble ici un élément très important pour intégrer le développement durable à la culture.

La deuxième différence notable entre les deux dimensions provient du niveau de responsabilisation individuelle. Nous avons vu que chacun prend en charge les enjeux relatifs à la santé et sécurité pour assurer, avant tout, sa propre santé et sécurité. L'association n'est pas aussi claire pour l'environnement. Les données du Tableau 8 démontrent que l'environnement est davantage perçu comme une obligation corporative. Personne ne semble prendre en considération l'impact des responsabilités individuelles par rapport à la performance environnementale de l'entreprise.

Finalement, les enjeux associés à l'environnement semblent être communiqués avec beaucoup moins de force et de constance que les enjeux relatifs à la santé et sécurité. Nos données révèlent que les employés entendent parler de santé et sécurité à chaque début de quart de travail, au début de chaque réunion impliquant plus de trois personnes, avant de réaliser chaque tâche et lors de chaque rencontre d'évaluation. Les employés n'ont de communication sur l'environnement que lorsqu'un appareil est modifié ou une usine rénovée pour améliorer la performance environnementale de l'entreprise.

En somme, les employés de RTFT notent que l'environnement est une priorité pour l'entreprise parce qu'ils connaissent les investissements qui y sont attribués. Par contre, la dimension ne représente pas une valeur partagée pour trois principales raisons : la priorisation de la dimension environnementale par RTFT est relativement récente, la dimension n'est pas directement associée aux responsabilités individuelles, les enjeux relatifs à l'environnement ne sont pas communiqués avec force et constance. Dans

cette section, nous avons donc soulevé un point qui n'était pas directement soulevé dans la discussion sur l'intégration du développement durable à la culture, soit le facteur temps. Nous avons également confirmé le besoin de prise en charge et de communication, deux points qui sont déjà intégrés au modèle de Stéphanie Bertels.

5.1.4 Le niveau d'intégration des relations avec les communautés à la culture de RTFT

Si ce n'était de la présence de la coordonnatrice en développement durable dans l'organisation et de ses mandats touchant les relations avec les communautés, nous n'aurions trouvé aucun facteur d'intégration à la culture pour cette dernière dimension à l'étude. Pour terminer notre synthèse des résultats, nous verrons en quoi les données obtenues suite à cette dimension peuvent contribuer à la discussion théorique sur l'opérationnalisation du développement durable à la culture.

Les données présentées au Tableau 10 démontrent que les employés ne voient pas les relations avec les communautés comme une priorité. De toutes les personnes interrogées, lors de rencontres formelles et informelles, un seul employé des usines a su établir un lien entre les relations avec les communautés et son travail quotidien.

Au chapitre 4, nous avons cité la coordonnatrice en développement durable qui nous partageait que l'environnement était historiquement un silo chez RTFT. Nos données révèlent que les relations avec les communautés sont l'affaire d'une seule personne. La principale explication que nous pouvons formuler provient des mécanismes proposés par Howard-Grenville, Bertels et Lahnen et s'appuie le fait que pour façonner la culture organisationnelle, les dirigeants d'une entreprise doivent préalablement prendre connaissance des enjeux et valider leurs compatibilités avec la culture existante, avant de les intégrer. Les commentaires des directeurs exécutifs cités au Tableau 10 démontrent l'absence de réflexion du comité exécutif sur le sujet et l'incompréhension des enjeux qui y sont associés.

La faiblesse de résultats obtenus pour cette dimension démontre que la compréhension des enjeux par les leaders de l'organisation est un prérequis à son intégration à la culture. Dans ce cas, nous avons pu démontrer que les investissements ne suffisent pas à intégrer une dimension de développement durable à la culture organisationnelle.

5.2 Les contributions théoriques de l'étude

Par cette section, nous allons finalement identifier les composantes culturelles favorisant l'opérationnalisation du développement durable et déterminer les contributions théoriques de notre étude, en lien avec la discussion sur l'intégration du développement durable à la culture initié par Stéphanie Bertels.

Tel que présenté à la Figure 4, le modèle de Stéphanie Bertels propose plusieurs pratiques pour intégrer le développement durable à la culture, mais ne précise pas de continuum ou de séquence pouvant faciliter l'application et la priorisation en milieu de pratique. Nous tenterons donc de contribuer à la discussion en positionnant les éléments identifiés lors de la synthèse des résultats à la Figure 21 en trois catégories : prémisses à l'intégration, indicateur d'intégration et preuve d'intégration. Ainsi, si la liste d'éléments identifiés dans cette étude est bien moins exhaustive que celle relevée par Bertels, nos découvertes auront l'avantage d'être plus facilement applicables en milieu de pratique en s'alignant au sein d'une séquence logique.

5.2.1 Prémisses à l'intégration

D'abord, nous ferons état des composantes culturelles favorisant l'opérationnalisation du développement durable et qui représente des prémisses à l'intégration du développement durable à la culture. Lors de la discussion, nous avons soulevé un facteur qui semble avoir été négligé jusqu'à maintenant dans la discussion du développement durable à la culture, soit : le temps. Notre étude démontre qu'il faut préalablement du temps pour qu'un élément s'intègre à la culture organisationnelle et

aux comportements individuels. Bien sûr, il faut ce temps soit utilisé de façon à intégrer d'autres composantes, dont des investissements.

Aussi incompatible que cela puisse paraître, l'intégration du développement durable à la culture organisationnelle semble significativement influencée par la capacité de l'organisation à investir dans différentes dimensions du développement durable, à l'instar de ce que nous avons observé en matière de santé et sécurité. Encore une fois, nos données ont démontré que le temps et les investissements seront vains sans un autre élément : la compréhension des enjeux par les leaders.

Nous avons vu, lors de l'analyse des données relatives aux relations avec les communautés, qu'une dimension de développement durable ne peut s'intégrer à la culture organisationnelle, sans que cette dimension soit comprise et priorisée par les leaders de l'organisation, et ce, même si la compagnie consent à des investissements comme la création d'un poste. Le temps, les investissements et la compréhension des enjeux par les leaders se présentent donc comme des facteurs favorisant l'opérationnalisation du développement durable en entreprise.

5.2.2 Indicateurs d'intégration

Nos résultats auront permis de raffiner nos connaissances quant à la nature des communications nécessaires à intégrer une dimension de développement durable à la culture et d'en faire une valeur partagée dans l'organisation. En comparant la santé et sécurité, l'environnement et les relations avec les communautés chez RTFT, nous avons pu déterminer qu'il est nécessaire que les communications ne soient pas uniquement diffusées au niveau corporatif, mais qu'elles devaient se rapporter au travail quotidien des individus. Les témoignages relatifs à la santé et sécurité nous démontrent que pour atteindre un maximum d'efficacité, cette communication doit également, et surtout, être continue. Tel qu'illustré par un employé, c'est la répétition du message qui provoque l'assimilation des pratiques dans les actions quotidiennes. Cette communication continue représente un indicateur d'intégration, car

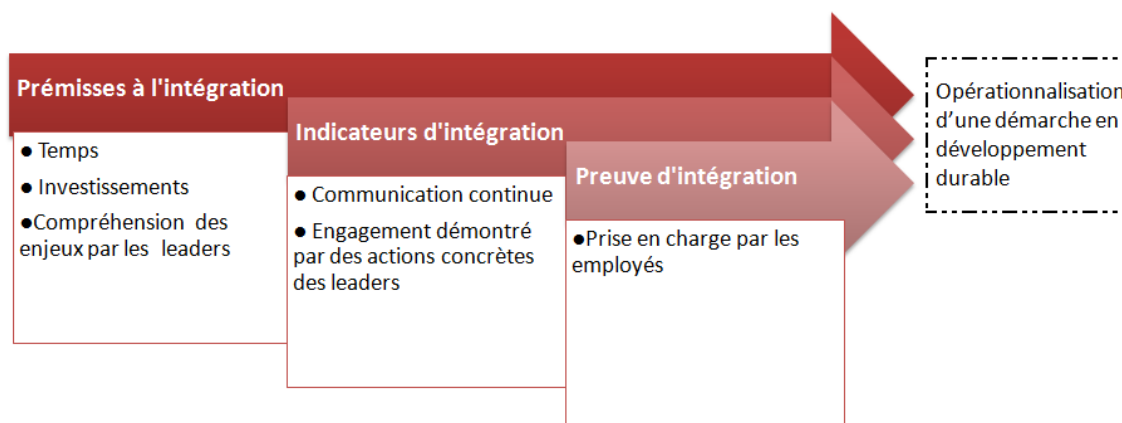
elle démontre que les leaders ont investi et priorisé suffisamment l'enjeu pour en parler continuellement.

5.2.3 Preuve d'intégration

Nous venons tout juste de dire que lorsque renforcé au maximum, les messages s'intègrent aux pratiques quotidiennes et forcent la prise en charge par les employés. De tous les éléments discutés, à notre connaissance, un seul permet de prouver l'intégration d'une dimension de développement durable et il s'agit de la prise en charge. C'est parce que les employés portent maintenant individuellement la responsabilité de la performance corporative en matière de santé et sécurité qu'ils ont pu identifier la dimension comme la première valeur de RTFT.

Les contributions tout juste exposées sont présentées à la Figure 22 et alignées de façon séquentielle, afin de faciliter la lecture et l'application pratique.

Figure 22. Facteurs d'intégration du développement durable à la culture



L'application de tous ces facteurs dans une entreprise, tel que nous l'avons observé par la santé et sécurité chez RTFT, aura permis l'opérationnalisation et l'intégration d'une dimension de développement durable dans une grande entreprise. La contribution théorique de ce projet de recherche se résume donc par la figure ci-dessus, qui présente des éléments clés pour l'intégration de dimension du développement durable en contexte de grande entreprise et qui, incidemment, favorise l'opérationnalisation d'une démarche en développement durable.

5.3 Les limites de la recherche

La présentation des résultats tout juste effectuée démontre la pertinence et les avantages de l'application d'une méthodologie de recherche-intervention. Il n'en demeure pas moins que cette recherche présente certaines limites dont nous devons faire état.

Par sa volonté pragmatique et son orientation pratique, le présent travail de recherche n'a pas permis d'avancée théorique importante. Le nombre de facteurs identifié est relativement faible, en comparaison avec les études phares en matière d'intégration de développement durable à la culture. Pourtant, le mémoire ne permet pas non plus l'identification d'une « recette » pouvant faire l'objet d'une application directe en milieu de pratique. Cette ambivalence entre théorie et pratique aura peut-être dilué les résultats qui auraient sans doute pu être plus forts, considérant les onze mois passés en milieu de pratique.

Ensuite, la collecte de données récoltées depuis l'observation ethnographique fut une tâche plus ardue qu'anticipée, pour le chercheur inexpérimenté que je suis. Une approche plus rigoureuse et systématique aurait sans doute permis la collecte de données encore plus fine et aurait peut-être pu pallier à la faiblesse de l'apport théorique.

Finalement, nous avons aussi réalisé que, bien qu'exhaustive dans le cadre d'un mémoire, le nombre d'entrevues réalisées aurait pu être augmenté, de façon à ce que le prorata d'employés syndiqués versus les nombres d'employés-cadres interrogés soit plus représentatif du ratio réel chez RTFT. La consultation d'un plus grand nombre d'employés de chacune des usines aurait sans doute permis de présenter encore plus fidèlement les perceptions des parties prenantes internes face aux enjeux de développement durable.

5.4 Les avenues futures de recherche

En lien avec l'objectif de la présente étude, il est pertinent de mettre au jour certaines avenues de recherche en matière d'intégration du développement durable à la culture.

Nous souhaitons maintenant revenir sur la Figure 13 où nous avons présenté les sous-cultures identifiées chez RTFT et leurs caractéristiques, car cette figure nous offre une piste de recherche bien intéressante. Bien que ce travail se consacre à l'analyse de données provenant d'une seule entreprise, le terrain présentait trois sous-cultures distinctes. Les données présentées dans les Tableaux 6, 8 et 10 combinaient des réponses d'employés des usines, de l'ingénierie et des bureaux. Lors du codage des données de terrain et des entrevues, nous avons analysé des informations provenant de différents secteurs de l'entreprise, qui regroupaient les trois approches managériales présentées à la Figure 13. Nous avons ainsi constaté que l'approche managériale ne semblait pas affecter les perceptions des employés face à la culture organisationnelle, ni leur capacité à intégrer les dimensions de développement durable étudiées. Cette découverte est intéressante parce qu'elle nous laisse croire qu'il n'est pas nécessaire d'ajuster la démarche en développement durable en fonction des styles de management préconisé dans l'entreprise. Comme nous ne sommes pas en mesure de prouver ce point avec les données obtenues dans le cadre de cette recherche, une nouvelle étude pourrait tenter d'identifier plus clairement l'impact des approches managériales sur l'opérationnalisation du développement durable en entreprise. La confirmation de l'absence de corrélation entre les deux facteurs permettrait d'ouvrir la porte au

développement d'une approche du développement durable unique et généralisable à toutes les grandes entreprises.

Une autre avenue de recherche découlant de notre analyse pourrait consister en la validation des facteurs d'intégration du développement durable à la culture, présentés à la Figure 22, au sein d'entreprises dont le contexte diffère complètement avec celui de RTFT. La confirmation de l'applicabilité de ces facteurs dans différents contextes ajouterait beaucoup de valeur à notre contribution actuelle en confirmant son caractère généralisable, mais alimenterait également la littérature relative à l'intégration d'éléments nouveaux à la culture.

Il est intéressant de constater que, par l'angle d'étude dicté par notre question de recherche, nous avons pu réaliser un mémoire qui offre des avenues de recherche intéressantes au sein de deux discussions théoriques distinctes, l'opérationnalisation du développement durable et l'intégration d'éléments nouveaux à la culture.

CONCLUSION

Comment la culture organisationnelle permet l'opérationnalisation d'une démarche en développement durable en contexte de grande entreprise? Le présent travail de recherche aura permis de déterminer que la culture organisationnelle est un concept important pour l'opérationnalisation du développement durable en entreprise parce que l'expression des dimensions du développement durable, tout comme l'expression des valeurs organisationnelles et de la culture par extension, passe par la capacité des individus à intégrer ces dimensions ou ses valeurs à leur quotidien.

Les facteurs d'intégration identifiés par le mémoire permettent une meilleure compréhension du processus d'intégration du développement durable à la culture, par rapport à ce qui était déjà évoqué dans la discussion théorique en matière d'intégration du développement durable à la culture. La présentation de nos résultats se distingue également par son caractère temporel qui permet une meilleure applicabilité en milieu de pratique.

Nous avons pu établir que le temps, la compréhension des enjeux par les leaders et les investissements sont des prémisses à l'intégration d'une dimension de développement durable en entreprise. Nous avons également déterminé que le processus d'intégration est bien enclenché lorsque nous pouvons observer de la communication continue par rapport à cette dimension. Finalement, nous avons démontré que la prise en charge de la dimension par les employés constitue une preuve d'intégration. Ce mémoire n'aura peut-être pas permis de réaliser d'avancées théoriques majeures, mais l'exercice réussit tout de même à se démarquer du reste de la littérature parcourue en matière de développement durable en effectuant le pont entre la théorie et le contexte de grande entreprise.

Au tout début de notre réflexion, nous nous sommes demandé « quelles sont les implications concrètes de l'engagement envers le développement durable pour

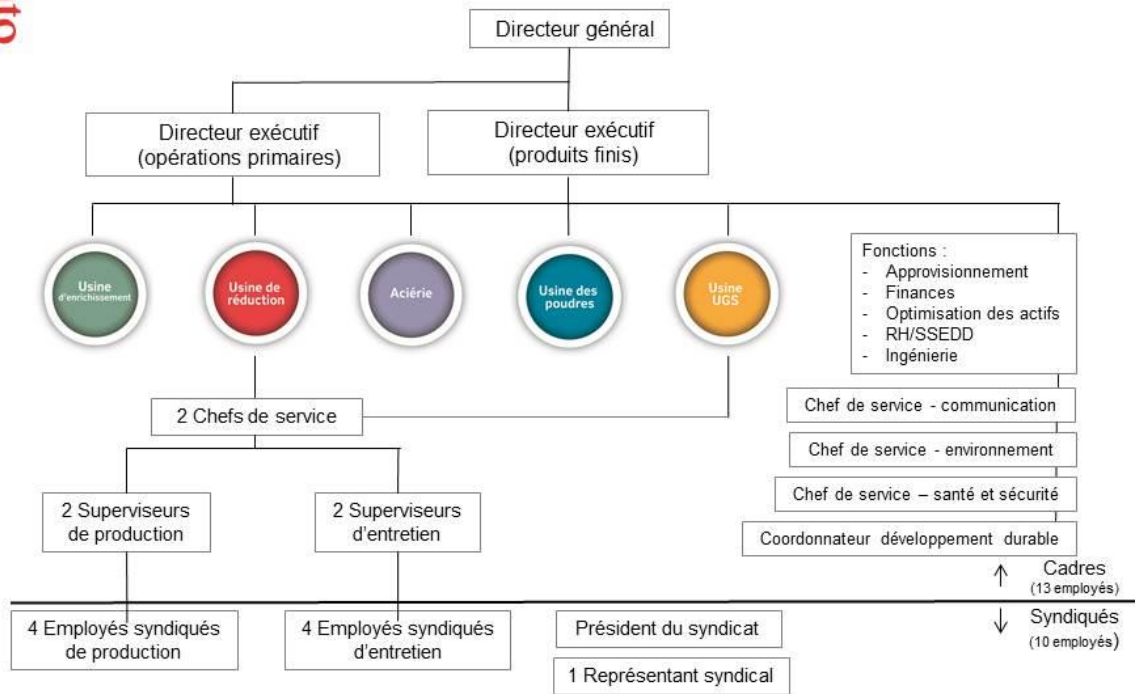
l'entreprise moderne? ». En délaissant complètement l'aspect externe et marketing du concept, nous avons pu démontrer que l'intégration du développement durable au sein d'une entreprise demande une modification de la culture organisationnelle, une tâche exigeant la coexistence de plusieurs variables, dont le temps, l'engagement de la direction et les investissements apparaissent comme les déclencheurs.

Il serait intéressant de valider la présence de tels facteurs au sein des entreprises souscrites au *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Suivant la logique découlant des résultats de ce mémoire, une telle confirmation permettrait de départager les entreprises qui ne font que répondre aux pressions externes, des entreprises qui souhaitent réellement « répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs (Bruntland, 1987: p.8)».

ANNEXE A

Rio Tinto

Échantillon



ANNEXE B

Grille d'entrevue		
Nom Date	Prénom	Poste
Introduction - Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi de RTFT? - Pouvez-vous me décrire votre travail (rôle et responsabilités) chez RTFT? - Que savez-vous de la démarche en développement durable de RTFT?		Notes :
Santé et sécurité (SS) - Êtes-vous familier avec l'enjeu de SS? Qu'êtes-vous en mesure de me dire à ce sujet? - Quelle place occupe la SS dans votre travail? Comment cela se traduit au quotidien? - Selon vous, quelle importance accorde RTFT à la SS? Avez-vous en mémoire des exemples pratiques qui pourraient appuyer votre réponse? - Êtes-vous en mesure d'identifier des éléments qui ont fait (ou pourrait faire) de la SS un élément important dans le cadre de votre travail (quelconque forme de sensibilisation, formation, exigences des supérieurs)?		
Environnement - Êtes-vous familier avec l'enjeu d'environnement? Qu'êtes-vous en mesure de me dire à ce sujet? - Quelle place occupe l'environnement dans votre travail? Comment cela se traduit au quotidien? - Selon vous, quelle importance accorde RTFT à l'environnement? Avez-vous en mémoire des exemples pratiques qui pourraient appuyer votre réponse? - Êtes-vous en mesure d'identifier des éléments qui ont fait (ou pourrait faire) de l'environnement un élément important dans le cadre de votre travail (quelconque forme de sensibilisation, formation, exigences des supérieurs)?		
Relation avec les communautés - Êtes-vous familier avec l'enjeu de relations avec les communautés? Qu'êtes-vous en mesure de me dire à ce sujet? - Quelle place occupent les relations avec les communautés dans votre travail? Comment cela se traduit au quotidien? - Selon vous, quelle importance accorde RTFT aux les relations avec les communautés? Avez-vous en mémoire des exemples pratiques qui pourraient appuyer votre réponse? - Êtes-vous en mesure d'identifier des éléments qui ont fait (ou pourrait faire) des relations avec les communautés un élément important dans le cadre de votre travail (quelconque forme de sensibilisation, formation, exigences des supérieurs)?		

ANNEXE C

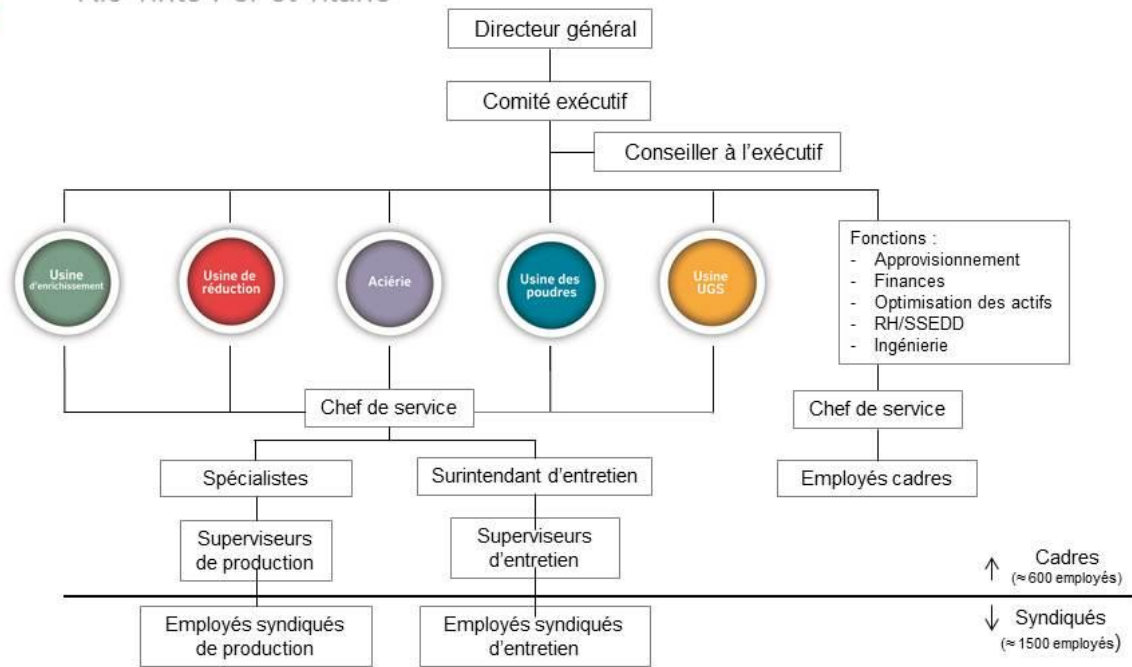
Grille d'entrevue		
Nom	Prénom	Poste
Date		Chef de service – Environnement
Introduction - Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi de RTFT? - Pouvez-vous me décrire votre travail (rôle et responsabilités) chez RTFT? - Que savez-vous de la démarche en développement durable de RTFT?		Notes
Environnement - Pouvez-vous me présenter <u>votre</u> vision de l'enjeu environnement en contexte d'entreprise? - Pouvez-vous me présenter la vision RTFT de l'enjeu environnement? - Considérez-vous que l'enjeu l'environnement soit prioritaire pour la direction de RTFT? Êtes-vous en mesure de présenter quelques éléments qui motivent votre réponse? - Croyez-vous que l'enjeu l'environnement soit compris et intégré dans les opérations de RTFT? - Comment cela se manifeste par les employés-cadres? Et par les employés syndiqués? - Êtes-vous en mesure d'identifier des éléments qui ont fait (ou pourrait faire)		
Santé et sécurité (SS) - Êtes-vous familier avec l'enjeu de SS? Qu'êtes-vous en mesure de me dire à ce sujet? - Quelle place occupe la SS dans votre travail? Comment cela se traduit au quotidien? - Selon vous, quelle importance accorde RTFT à la SS? Avez-vous en mémoire des exemples pratiques qui pourraient appuyer votre réponse? - Êtes-vous en mesure d'identifier des éléments qui ont fait (ou pourrait faire) de la SS un élément important dans le cadre de votre travail (quelconque forme de sensibilisation, formation, exigences des supérieurs)?		
Relation avec les communautés - Êtes-vous familier avec l'enjeu de relations avec les communautés? Qu'êtes-vous en mesure de me dire à ce sujet? - Quelle place occupent les relations avec les communautés dans votre travail? Comment cela se traduit au quotidien? - Selon vous, quelle importance accorde RTFT aux relations avec les communautés? Avez-vous en mémoire des exemples pratiques qui pourraient appuyer votre réponse? - Êtes-vous en mesure d'identifier des éléments qui ont fait (ou pourrait faire) des relations avec les communautés un élément important dans le cadre de votre travail (quelconque forme de sensibilisation, formation, exigences des supérieurs)?		

ANNEXE D

Rio Tinto

Structure organisationnelle

Rio Tinto Fer et Titane



ANNEXE E

Les enjeux du développement durable



Le tableau ci-après représente la liste des grands enjeux du développement durable. Le présent diagnostic analyse le niveau d'intégration des pratiques de gestion en développement durable reliées à chacun de ces enjeux :

DIMENSIONS	ENJEUX	DÉFINITIONS
TRANSVERSALE	Mission, vision, valeurs	Pour l'organisation, la vision décrit ce qu'elle voudrait être — soit une notion d'idéal pour l'avenir. Elle est source d'inspiration intemporelle et fournit des repères clairs à l'appui du processus décisionnel. La mission d'une organisation est un énoncé général qui décrit la « raison d'être » — marché, produit — de celle-ci et encadre les discussions sur les choix stratégiques. Les valeurs orientent les attitudes et les comportements de l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.
	Stratégie d'entreprise	La stratégie est le cadre de référence fondamental à partir duquel une organisation peut maintenir sa continuité tout en gérant volontairement son adaptation à un environnement en mouvement afin de se doter d'un avantage concurrentiel (Hax, 1993).
	Éthique des affaires	L'éthique des affaires couvre trois niveaux qui sont en interrelation les uns avec les autres : le métier de l'organisation, le contexte politico-géographique dans lequel l'organisation exerce son activité, la qualité morale des types de transaction et du milieu d'affaires de l'organisation.
	Responsabilité sur les produits et services	La responsabilité envers les produits et les services représente l'engagement de l'organisation, d'une part, à concevoir des produits et des services de qualité qui minimisent la consommation de ressources ainsi que les impacts négatifs sur l'environnement, sur la santé et sur la sécurité de la communauté, de ses travailleurs et de ses clientèles. Puis, d'autre part, à assurer une communication transparente, éthique et respectueuse des droits à l'information (accès et vie privée) de ses parties prenantes.
	Gouvernance	Le gouvernement (ou la gouvernance) de l'organisation est un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimitent l'étendue du pouvoir de recherche et développent les responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'organisation. Orienter l'organisation signifie prendre et gérer les décisions qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sa performance durable (Gomez, 2009).
ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE	Contrôle de la rentabilité	Il s'agit de disposer d'un ensemble d'indicateurs et de pratiques qui permettent d'évaluer la situation économique et financière de l'organisation.
	Pérennité de l'organisation	Il s'agit d'évaluer la structure du capital de l'organisation. Cet enjeu a également pour objet d'évaluer les possibilités de croissance interne et externe de l'organisation sur le long terme.
	Pratiques d'investissements	Cet enjeu a pour ambition de mettre en évidence les critères centraux pilotant les décisions d'investissements.
	Pratiques d'achats ou d'approvisionnement	Il s'agit de développer la recherche et de mettre sur pied une politique d'approvisionnement qui fixe des critères de développement durable pour la sélection des fournisseurs et autres sous-traitants ainsi que de mettre en place une stratégie de partenariat pour que l'organisation et ses approvisionneurs aillent dans le sens d'actions responsables dans les domaines social et environnemental.

ANNEXE E (suite)

	Impact sur le développement local	Il s'agit d'évaluer l'impact de l'organisation sur le développement local de son territoire qu'il soit dû, d'une part, à la création de richesse, à l'amélioration de la qualité de vie de la communauté ou à la création d'emplois directs et, d'autre part, à la participation de l'organisation dans le développement économique régional.
SOCIALE	Conditions de travail	Les conditions de travail incluent l'environnement de travail, les avantages sociaux (salaires, retraites) et toute autre forme de reconnaissance financière ou non ainsi que la manière dont l'organisation permet de concilier le conflit entre l'activité professionnelle et l'épanouissement personnel.
	Développement des compétences	Le développement des compétences concerne d'abord et avant tout la formation des employés sous diverses formes selon les besoins de l'organisation et les aspirations des employés.
	Participation et relations de travail	Une organisation hautement performante mobilise ses employés et s'assure qu'ils soient responsabilisés en les faisant participer activement dans l'amélioration de la performance organisationnelle et des relations de travail.
	Équité	L'organisation se doit d'être équitable en matière d'emploi : pas de discrimination en matière de culture, de genre, etc. Elle fournit un traitement équitable à tous ses employés.
	Santé et sécurité au travail	Degré d'application des conditions susceptibles d'assurer un environnement sain et sécuritaire pour l'exercice du travail.
ENVIRONNEMENTALE	Gestion des matières premières et résiduelles	La gestion des matières premières revient à mettre sur pied un système qui gère la maîtrise de leur utilisation, mais également la réduction, le réemploi, le recyclage, la valorisation et l'élimination des matières résiduelles générées lors du cycle de vie du produit ou du service.
	Gestion de l'énergie	Une bonne gestion de l'énergie a comme objectif une réduction des dépenses liées à la consommation énergétique et de son impact environnemental sans nécessairement nuire au confort ou au niveau de production de l'organisation. On parle alors d'efficacité énergétique. Les bonnes stratégies rendent l'organisation plus productive et moins vulnérable aux variations des coûts d'approvisionnement en énergie.
	Gestion de l'eau	Une gestion durable de l'eau en organisation vise l'amélioration de l'efficacité de l'utilisation de la ressource eau (ressource essentielle) et la réduction des sources de contamination des eaux courantes et des eaux souterraines (ressource commune).
	Gestion des émissions de gaz à effet de serre (GES)	Cet enjeu cherche à déterminer les actions et les initiatives de l'organisation qui visent à réduire ses émissions de GES. On s'intéresse principalement aux émissions des installations (bâtiments, machinerie et procédés), aux émissions des moyens de transport (salariés, approvisionnement, distribution).
	Gestion des autres types de pollution	Cet enjeu prend en compte toutes les autres formes de pollution : les sols, l'air et toute autre nuisance sonore, olfactive ou volatile (composés organiques volatils COV, poussière).
	Gestion de l'impact environnemental	L'enjeu évalue certaines actions de l'organisation qui visent à diminuer son empreinte environnementale locale.

ANNEXE F

Impact sur le développement local

36. L'organisation favorise-t-elle l'embauche d'employés qui habitent la localité ou la région?

☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas ☐ Ne s'applique pas

37. L'organisation fait-elle des dons à des organismes de loisirs ou encore lors de levées de fonds pour différentes causes locales.

☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas ☐ Ne s'applique pas

38. L'organisation est-elle disposée à déboursier davantage pour un produit conçu ou distribué dans sa région?

☐ Pas du tout ☐ Plutôt Non ☐ Cela dépend ☐ Plutôt oui ☐ Tout à fait ☐ Ne sais pas ☐ Ne s'applique pas

39. L'organisation favorise-t-elle la participation active de ses employés dans la communauté locale, lorsque ceux-ci en font la demande (ex. : Chevaliers de Colomb, Scout, etc.)?

☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas ☐ Ne s'applique pas

40. En tant qu'employeur dans la région, l'organisation s'implique-t-elle directement dans le déroulement d'événements régionaux, que ce soit sportifs, culturels ou autres?

☐ Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas ☐ Ne s'applique pas

BIBLIOGRAPHIE

Monographies et rapports d'entreprise

- Boisvert V., Vivien F.-D. (2006), « *Le développement durable, une histoire de controverses économiques* », in C. Aubertin, F.-D. Vivien, *Le développement durable, Enjeux politiques, économiques et sociaux*, Paris, IRD éditions, La Documentation française, p. 15-48.
- CBleue, 2013. Rapport - « *Méthode adaptée pour RTFT et diagnostic BNQ 21000* » Rio Tinto Fer et Titane -. Rapport d'entreprise. 94p.
- CBleue, 2013a. *Annexe au rapport Diagnostic BNQ 21000 de Rio Tinto Fer et Titane*. Usine d'Enrichissement. Rapport d'entreprise. 39p.
- Demers, Christiane. 2007. *Organizational change theories: a synthesis*. Sage: California: 275p.
- Déry, Richard. 2010. *Les perspectives de management*. Les Éditions JFD inc.: Montréal: 495p.
- Epstein, Marc J. 2008. *Making sustainability work. Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. San Francisco, CA. Greenleaf Pub: 288p.
- Friedman, Milton. 1970. *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York Time Magazine: 13 septembre 1970: 57-63.
- Girard, Michel F. 1994. *L'écologisme retrouvé*. Essor et déclin de la Commission de conservation du Canada : Les presses de l'université d'Ottawa : 308 p.
- Jeudy, Henri-Pierre. 1990. *Le désir de catastrophe*. Centre National de l'Entrepreneuriat : Paris : 162p.

Littérature d'affaires et documentation web

- Global Reporting Initiative. Site officiel. En ligne : <https://www.globalreporting.org/reporting/report-services/Pages/default.aspx>
- HEC Montréal. 2016. Comité d'éthique de la recherche. En ligne : http://www.hec.ca/recherche_transfert/comite_ethique/
- Meakin, Stéphanie. 1992. *Le sommet de la Terre de Rio: Sommaire de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement*. Gouvernement du Canada. Site officiel. En ligne: <http://publications.gc.ca/Collection-R/LoPBdP/BP/bp317-e.htm> (page consultée le 5 octobre 2014).

RTFT, 2012. Plan pluriannuel RTFT 2012-2014. Document officiel. 44p.

RTFT, 2014. Rapport de développement durable 2013. Document officiel. En ligne : <http://www.developpementdurablelertft.ca/Rapport2013/developpementdurable/> (page consultée le 20 juillet 2014).

RTFT, 2014a. Site officiel. En ligne : <http://www.rtft.com> (page consultée le 20 juillet 2014).

The Economist. 2005. *The Good Company*. En ligne : <http://www.economist.com/node/3555212> (page consultée le 9 octobre 2014)

Université de Sherbrooke. 2014. Ouverture du Sommet de la Terre à Rio de Janeiro. En ligne : <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMEve?codeEve=173> (page consultée le 5 octobre 2014)

Sénat des États-Unis. 1909. *Report of the National Conservation Commission*. The Library of Congress: American Memory. En ligne : [http://memory.loc.gov/cgi-bin/query/r?ammem/consrv:@field\(DOCID+@lit\(amrvvgv38div5\)\)](http://memory.loc.gov/cgi-bin/query/r?ammem/consrv:@field(DOCID+@lit(amrvvgv38div5))) (page consultée le 3 octobre 2014)

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). 2014. Site officiel. Overview. En ligne : <http://www.wbcsd.org/about/organization.aspx> (page consultée le 3 octobre 2014)

Articles scientifiques

Aggeri, F., & Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises et Histoire*, Dec 2006(45), 6–19.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20.

Attarça, M., & Jacquot, T. (2005). La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. In *XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique* (pp. 1–26).

Balzarova, M. A., Castka, P., Bamber, C. J., & Sharp, J. M. (2006). How organisational culture impacts on the implementation of ISO 14001:1996 – a UK multiple-case view. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 89–103.

- Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management*, 16(2), 122–131.
- Bansal, P. (2003). From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues. *Organization Science*, 14(5), 510–527.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218.
- Barley, S. R., Meyer, G. W., Gash, D. C., Administrative, S., Quarterly, S., & Mar, N. (1988). Cultures of Culture : Academics , Practitioners and the Pragmatics of Normative Controls. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 24–60.
- Bertels, S., Papania, L., & Papania, D. (2010). Embedding sustainability in organizational culture. In *Network fo Business Sustainability* (pp. 1–74).
- Boiral, O. (2003). Certifier la bonne conduite des entreprises: enjeux et perspectives d’avenir. *Revue Internationale Du Travail*, 142(3), 345–369.
- Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational Values: A Dynamic Perspective. *Organization Studies*, 34(4), 495–514.
- Browne, J., & Nuttall, R. (2013). Beyond corporate social responsibility : Integrated external engagement. *McKinsey & Company*, March 2013, 1–11.
- Bruntland, G. H. (1987). *Our Commun Future*. World Commission on Environmental and Developement. Oxford ; New York : Oxford University Press, 1987: 400p.
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2010). Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453–470.
- Camerer, C., & Vepsalainen, A. R. I. (1998). The economic efficiency of corporate culture. *Strategic Management Journal*, 9(5), 115–126.
- Capron, M., & Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies du développement durable des entreprises: l’utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de L’organisation Reponsable*, 1(1), 5–17.
- Clifton, D., & Amran, A. (2010). The Stakeholder Approach: A Sustainability Perspective. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 121–136.

- Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., & Moon, J. (2008a). Conclusion. *Oxford Handbooks Online*, (September 2013), 1–10.
- Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., & Moon, J. (2008b). Corporate Social Responsibility Theories. *Oxford Handbooks Online*, (September 2013), 1–60.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning*, 43(2–3), 326–342.
- Debos, M., & Goheneix, A. (2005). Les ONG et la fabrique de l'« opinion publique internationale ». *Raisons Politiques*, 19(3), 63–80.
- Dobni, D., Ritchie, J. R. B., & Zerbe, W. (1999). Organizational Values: The Inside View of Service Productivity. *Journal of Business Research*, 47(98), 91–107.
- Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises? *La Revue Des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 40(211/212), 85–96.
- Dubigeon, O. (2005). *Mettre en pratique le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ? Développement durable et territoires*.
- Durif, F. (2008). L'opérationnalisation des principes du développement durable. *Revue Française de Gestion*, 10(190), 57–75.
- Européennes, C. des communautés. (2001). *Livre vert: Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Commission Européenne: Volume 366.
- Fassin, Y. (2012). Stakeholder Management, Reciprocity and Stakeholder Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 83–96.
- Flipo, J. (2004). Développement durable : confusions durables ? *Décisions Marketing*, Apr-Jun(34), 91.
- Gabriel, P. (2003). Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable. *Décisions Marketing*, Jan-Mar(29), 67–76.
- Garvare, R., & Johansson, P. (2010). Management for sustainability – A stakeholder theory. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(7), 737–744.

- Ghera, S. (2010). Stratégies de développement durable Combiner les parties prenantes et les ressources et compétences de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 204, 141–153.
- Glavič, P., & Lukman, R. (2007). Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1875–1885.
- Godard, O. (2003). *Le développement durable de Rio de Janeiro (1992) à Johannesburg (2002)*. Laboratoire d'Econométrie, Ecole polytechnique: 12p.
- Grayson, D. (2011). Embedding corporate responsibility and sustainability: Mark & Spencer. *Journal of Management Development*, 30(10), 1017–1026.
- Hassam, A. (2006). *Manipulation des routages alternatifs en temps réel dans les systèmes flexibles de production*. Thèse de doctorat.
- Hopwood, B., Mellor, M., & Brien, G. (2005). Sustainable Development : Mapping Different Approaches. *Sustainable Development*, 13, 1–42.
- Howard-Grenville, J. a. (2006). Inside the “Black Box”: How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues. *Organization & Environment*, 19(1), 46–73.
- Howard-Grenville, J., Bertels, S., & Lahneman, B. (2014). Sustainability: How It Shapes Organisational Culture and Climate. In *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* ; 752p..
- Jégou, A. (2007). Les origines du développement durable. *L'information Géographique*, 71(3), 19–28.
- Kabanoff, B., Waldersee, R., & Cohen, M. (1995). Espoused Values and Organizational Change Themes. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1075–1104.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches En Sciences de Gestion*, 2(95), 211–237.
- Lauriol, J. (2004). Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine. *Revue Française de Gestion*, 152(152), 137–150.
- Lee, H. L. (2008). Embedding sustainability: lessons from the front line. *International Commerce Review*, 8(1), 10–20.

- Lélé, S. M. (1991). Sustainable Development: A Critical Review. *World Development*, 19(6), 607–621.
- Linnenluecke, M. K., Russell, S. V., & Griffith, A. (2009). Subcultures and Sustainability Practices: the Impact on Understanding Corporate Sustainability. *Business Strategy and Environment*, 18(Dec. 2007), 432–452.
- Locke, K. (2001). Grounded Theory in Management Research. *Qualitative Research in Organizations and Management An International Journal*, 148.
- Lozano, R. (2011). Embedding Sustainability. The Next Big Competitive Advantage. *Journal of Cleaner Production*, 19(15), 1772.
- Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14–26.
- MacNeill, J. (2014). Brundtland + 25 ; Rio + 20. *Environmental Policy and Law*, 44(1–2), 27–32.
- Mcguire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (2013). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *Academy of Management*, 31(4), 854–872.
- Mitcham, C. (1995). The concept of sustainable development: its origins and ambivalence. *Technology in Society*, 17(3), 311–326.
- Parguel, B. (2010). La communication sociétale vs communication responsable. In *50 fiches sur le marketing durable* (p. 120–123).
- Persais, E. (2004). L'excellence durable : Vers une intégration des parties prenantes. *La Revue Des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, Jan/Feb(205), 5–22.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Price, T. (2010). Corporate Social Responsibility. In *Issue for debate in corporate social responsibility: Selections From CQ Researcher* ; 361p.
- Queinnec, E. (2007). La croissance des ONG humanitaires : Une innovation devenue institution. *Revue Française de Gestion*, octobre(33), 83–94.

- Rueda-Manzanares, A., Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2008). The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence. *British Journal of Management*, 19(2), 185–203.
- Sauvé, L. (2007). L 'équivoque du développement durable. *Chemin de Traverse*, (4), 31–47.
- Savage, G. T., Bunn, M. D., Gray, B., Xiao, Q., Wang, S., Wilson, E. J., & Williams, E. S. (2011). Stakeholder Collaboration: Implications for Stakeholder Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 96(S1), 21–26.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Smith, A. (1759). *The Theory of Moral Sentiments*. London: A. Millar: 358p.
- Smith, N. C. (2003). Corporate Social Responsibility : Whether or How? *California Management Review*, 45(4), 52–77.
- Sneddon, C., Howarth, R. B., & Norgaard, R. B. (2006). Sustainable development in a post-Brundtland world. *Ecological Economics*, 57(2), 253–268.
- Snow, D. a. (2001). Analyse de cadres et mouvements sociaux. In *Les formes de l'action collective* (pp. 1–21).
- Stocchetti, A. (2012). The Sustainable Firm: from Principles to Practice. *International Journal of Business and Management*, 7(21), 34–48.
- Vivien, F. (2013). 20-22 juin 2012: Rio plus vain? *Développement Durable et Territoires*, 4(3), 2–9.
- Wahnich, S. (2006). Enquêtes quantitatives et qualitatives, observation ethnographique. Trois méthodes d'approche des publics. *Bulletin Des Bibliothèques de France*, 51(6), 8–12.
- Wallace, J., Hunt, J., & Richards, C. (1999). The relationship between organisational culture , organisational climate and managerial values. *The International Journal of Public Sector Management*, 12(7), 548–564.
- White, G. F. (1982). Ten Years after Stockholm Author: *Science*, 216(4546), 7–8.

Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12), 125–132.