



**Les motivations des entreprises manufacturières et des clients
commerciaux à adopter les écolabels**

Par
Chloé Lesage

**Sciences de la gestion
(Marketing)**

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

Décembre 2017
© Chloé Lesage, 2017

Certificat d'approbation éthique

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

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.

Projet # : 2017-2550

Titre du projet de recherche : Les motivations des entreprises et de leurs clients d'affaires à utiliser des écolabels sur l'énergie

Chercheur principal :
Chloé Lesage,
Étudiante M. Sc. - HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Sylvain Audette; Jonathan Deschênes
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 18 janvier 2017

Date d'entrée en vigueur du certificat : 18 janvier 2017

Date d'échéance du certificat : 01 janvier 2018



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Attestation d'approbation éthique complétée

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2017-2550 - Mémoire - Écolabels B2B

Titre du projet de recherche : Les motivations des entreprises manufacturières et des clients commerciaux à adopter les écolabels

Chercheur principal :
Chloé Lesage
Étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Sylvain Audette; Jonathan Deschênes

Date d'approbation initiale du projet : 18 janvier 2017

Date de fermeture de l'approbation éthique : 02 octobre 2017



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Sommaire

Les écolabels sont très présents sur le marché. Ils ont été largement étudiés dans le contexte B2C, mais encore très peu dans le contexte B2B. Pourtant, ils occupent une place prépondérante dans les échanges B2B. Ce mémoire propose alors d'étudier les motivations (et leurs dimensions) des entreprises manufacturières et des clients commerciaux à utiliser les écolabels et se sert des trois grandes motivations identifiées par Bansal et Roth (2000) comme élément de départ central, soit la compétitivité, la légitimation et la responsabilité écologique.

Une série d'entrevues en profondeur a été réalisée avec des gestionnaires d'entreprises manufacturières œuvrant dans les industries des pâtes et papiers et des produits de nettoyage qui offraient des produits certifiés. Également, des entrevues ont été conduites avec des gestionnaires d'entreprises clientes faisant l'achat de produits certifiés issus de ces industries afin de mener à bien leurs activités courantes. La sélection de ces industries reposait sur le fait qu'il s'agissait d'industries avec un niveau de maturité particulier au regard des pratiques responsables et que ce mémoire s'intéressait à comprendre les motivations à recourir aux écolabels dans un contexte où ils étaient une pratique courante.

L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative a permis d'arriver à une typologie des motivations qui reposait sur des grandes catégories de motivation déductives (i.e., la compétitivité, la légitimation, la responsabilité écologique) pour les entreprises manufacturières et les clients commerciaux. Également, une nouvelle grande catégorie de motivation inductive (i.e., « faciliter les processus internes ») est apparue du côté des clients commerciaux. Des sous-catégories inductives (i.e., les dimensions reliées aux grandes catégories de motivation) pour les

entreprises manufacturières et les clients commerciaux ont aussi émergé des entrevues réalisées.

Les principaux résultats de la recherche ont démontré que les entreprises manufacturières interrogées étaient principalement guidées par la compétitivité et la légitimation dans leur choix de certifier leurs produits, et peu par la responsabilité écologique. Pour leur part, les clients commerciaux étaient incités à acheter des produits certifiés pour la compétitivité, la légitimation, la responsabilité écologique et la nouvelle motivation « faciliter les processus internes » et ce, dans des proportions similaires.

Ce mémoire permet d'alimenter la littérature sur les écolabels en milieu strictement B2B et est la toute première étude dans le domaine scientifique qui s'est intéressée à décrire les motivations (et leurs dimensions) à adopter les écolabels dans ce contexte. Également, un autre grand apport de cette recherche est qu'elle a fait appel à une approche qui permettait d'obtenir des informations du phénomène à l'étude selon deux perspectives distinctes, soit celle des entreprises manufacturières et celle des clients commerciaux. Ensuite, ce mémoire a démontré que les écolabels pouvaient être employés par les entreprises manufacturières et les clients commerciaux pour des motivations (et leurs dimensions) variées et simultanées contrairement à Bansal et Roth (2000) qui avaient trouvé que les écolabels faisaient seulement appel à une motivation unique liée à des impératifs de compétitivité.

La présente étude offre également des contributions aux professionnels intéressés à bien saisir les motivations (et leurs dimensions) ainsi que les enjeux qui entourent le recours aux écolabels afin d'optimiser leurs décisions et d'orienter leurs actions. Cela implique de leur part qu'ils appliquent un dosage judicieux de l'ensemble des motivations (et leurs dimensions) abordées dans ce mémoire étant donné que les écolabels sont un phénomène complexe et multidimensionnel.

Finalement, plusieurs avenues de recherche sont proposées afin de documenter davantage les motivations (et leurs dimensions) reliées au recours des écolabels en contexte B2B.

Mots clés : B2B, interentreprises, écolabels, certifications environnementales, motivations, dimensions, entreprises manufacturières, fournisseurs, clients commerciaux, clients B2B.

Table des matières

Sommaire	v
Liste des tableaux.....	xi
Liste des figures	xi
Remerciements	xii
Chapitre 1 - Introduction	13
Chapitre 2 - Revue de littérature.....	23
2.1 Système de certification environnementale : Les trois types d'étiquettes et déclarations environnementales de la série de normes ISO 14020	23
2.2 Les motivations à recourir à la responsabilité sociale et environnementale en B2B	28
2.2.1 Compétitivité	31
2.2.2 Légitimation.....	32
2.2.3 Responsabilité écologique	34
2.3 Modèle préliminaire des motivations à recourir aux écolabels en contexte B2B	36
Chapitre 3 - Méthodologie	39
3.1 Définition et justification de l'approche méthodologique	39
3.2 Sélection des participants	42
3.2.1 Type d'industrie et type de contexte.....	42
3.2.2 Type d'écolabels	44
3.2.3 Poste occupé dans l'entreprise	50
3.3 Collecte de données.....	52
3.3.1 Étapes de la collecte de données auprès des entreprises manufacturières	53
3.3.2 Étapes de la collecte de données auprès des clients commerciaux.....	55
3.4 Analyse des données	57
3.4.1 Sélection	58

3.4.2 Structuration et génération	59
3.4.3 Définition	62
3.4.4 Révision	65
3.5 Considérations éthiques	65
Chapitre 4 - Résultats	67
4.1 Les motivations des entreprises manufacturières à adopter les écolabels sur leurs produits.....	67
4.1.1 Compétitivité	68
4.1.2 Légitimation.....	81
4.1.3 Responsabilité écologique	87
4.1.4 Synthèse des motivations et dimensions relatives aux entreprises manufacturières.....	91
4.1.5 Zone grise : Les représentations des écolabels par les entreprises manufacturières.....	93
4.2 Les motivations des clients commerciaux à se procurer des produits certifiés	98
4.2.1 Compétitivité	99
4.2.2 Légitimation.....	102
4.2.3 Responsabilité écologique	105
4.2.4 Faciliter les processus internes.....	113
4.2.5 Synthèse des motivations et dimensions relatives aux clients commerciaux.....	117
Chapitre 5 - Discussion.....	121
5.1 Synthèse des motivations et de leurs dimensions à adopter les écolabels	121
5.2 Interprétation des résultats	123
5.2.1 Prolongement des connaissances et remise en question de l'étude de Bansal et Roth (2000).....	124
5.2.2 Isomorphisme chez les entreprises manufacturières	127
5.2.3 En pleine zone grise pour les entreprises manufacturières.	132

5.2.4 Reconsidération de la création de valeur pour les clients commerciaux.....	134
Chapitre 6 - Conclusion	140
6.1 Contributions théoriques	141
6.2 Contributions managériales.....	143
6.3 Limites de la recherche et avenues de recherche future.....	146
Annexes.....	150
Bibliographie.....	179

Liste des tableaux

Tableau 3.1. Écolabels courants au Canada pour les produits des pâtes et papiers et des produits de nettoyage	46
Tableau 3.2. Caractéristiques saillantes des informateurs clés	51
Tableau 3.3. Définitions des catégories de motivation principales	64

Liste des figures

Figure 2.1. Modèle préliminaire des motivations à recourir aux écolabels en contexte B2B	36
Figure 4.1. Motivations et leurs dimensions à recourir aux écolabels pour les entreprises manufacturières et les clients commerciaux	120
Figure 5.1. Modèle confirmé des motivations à recourir aux écolabels en contexte B2B	124

Remerciements

Tout d'abord, j'aimerais remercier mon directeur, Sylvain Audette, et mon codirecteur, Jonathan Deschênes, qui m'ont accompagnée et encouragée tout au long de ma recherche. Grâce à vos questionnements et à vos judicieux conseils, il m'a été possible d'élever la qualité de mon travail.

Également, un immense merci à mes proches qui m'ont soutenue et réconfortée durant ces deux années. Votre présence a été inestimable et m'a aidée à garder le moral tout au long de ce parcours laborieux.

Ensuite, c'est avec reconnaissance et grand honneur que je remercie sincèrement Hydro-Québec de m'avoir octroyée la bourse d'excellence Hydro-Québec 2016 dédiée à soutenir la recherche étudiante. L'obtention de cette bourse a été un encouragement inestimable à la reconnaissance de mes efforts et de ma persévérance.

Aussi, je ne peux passer sous silence la précieuse collaboration des répondants sans qui cette recherche n'aurait pu voir le jour. Un grand merci pour la richesse de vos réponses qui a éclairé le sujet des écolabels qui était jusqu'à présent peu étudié.

Chose certaine, au terme de ce projet de maîtrise, je constate qu'il a constitué un défi formateur tant au plan personnel qu'intellectuel.

Encore une fois, mille mercis à vous toutes et à vous tous pour votre confiance et votre aide considérable.

Chloé Lesage

Chapitre 1 - Introduction

Au cours des dernières décennies, l'accroissement de la complexité du contexte commercial a fait en sorte que la compétitivité et la différenciation des entreprises soient passées par l'intégration de considérations environnementales et sociales à leur modèle d'affaires et par la mise en place de principes et de pratiques relatives à la responsabilité sociale des entreprises (Kotler, 2006; Patala et al., 2016). Avec la croissance phénoménale de la prise en compte des facteurs sociaux, environnementaux et économiques dans la proposition de valeur des entreprises (Chan, He, & Wang, 2012; Patala et al., 2016), nombreux chercheurs se sont intéressés de près à étudier la responsabilité sociale des entreprises (Thøgersen, Haugaard, & Olesen, 2010) autant en milieu B2B que B2C (e.g., Aguinis & Glavas, 2012). La responsabilité sociale des entreprises (RSE) a été conceptualisée différemment au travers des diverses études réalisées jusqu'à présent et sa définition est loin d'être consensuelle car il s'agit d'un concept dynamique qui évolue continuellement à mesure que les attentes culturelles au sein des sociétés changent (Chandler & Werther, 2014). Celle-ci peut être définie comme étant : « L'engagement continu des entreprises à contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie des employés, de leurs familles ainsi que de la collectivité locale et de la société dans son ensemble » (WBCSD, 1999 : 7). En d'autres mots, la RSE consiste pour les entreprises en des actions volontaires qui prennent en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités afin de prendre en considération les enjeux du développement durable et qui abordent les préoccupations de leurs parties prenantes (Gauvin, Grewal, Menvielle, & Garnier, 2011).

Ainsi, en raison des préoccupations éthiques, sociales et environnementales des entreprises, plusieurs études ont porté sur l'identification des motivations poussant les entreprises à entreprendre

des initiatives RSE telles que la compétitivité (i.e., avantage compétitif), la légitimation (i.e., conformité aux normes et aux règlements), la responsabilité écologique (i.e., préoccupations sociales et éthiques), et les pressions des parties prenantes (Aguinis & Glavas, 2012; Bansal & Roth, 2000; Brønn & Vidaver-Cohen, 2009; González-Benito & González-Benito, 2005).

Parmi ces initiatives RSE, une tendance notable qui a pris une ampleur considérable, depuis les années 1990, est la volonté des entreprises à intégrer les écolabels comme outil de communication afin de signaler les bénéfices environnementaux de leurs produits durables (Castka & Corbett, 2016; Emery, 2012; Fraj, Martínez, & Matute, 2013; Prieto-Sandoval, Alfaro, Mejía-Villa, & Ormazabal, 2016). En effet, il y a eu une multiplication des écolabels et de leur utilisation de la part des entreprises qui s'y réfèrent afin de différencier leurs produits plus respectueux de l'environnement (Darnall & Aragón-Correa, 2014; Koehler & Park, 2011). Le recours aux écolabels de la part des entreprises peut s'inscrire dans une stratégie de marketing vert et peut constituer une forme de marketing durable, ce dernier étant défini comme :

Une approche holistique dont le but est d'assurer que les stratégies et tactiques marketing soient spécifiquement conçues pour garantir une entreprise socialement équitable, respectueuse de l'environnement et économiquement équitable et viable, au profit des générations actuelles et futures de clients, d'employés et de la société dans son ensemble. (Emery, 2012 : 24)

Un récent rapport de l'Institut international du développement durable (Potts et al., 2014) a documenté la place prépondérante des écolabels à l'échelle mondiale et leur influence grandissante sur le marché. À ce jour, le site Internet de Ecolabel Index (2016) répertorie 465 écolabels dans 199 pays et 25 secteurs. Il a été démontré que les écolabels occupaient un rôle prépondérant dans les échanges en corrigeant les défaillances du marché associées aux asymétries d'information entre les diverses parties en présence (Kuhre, 1997; Sammer & Wüstenhagen, 2006). Également, ces derniers agissaient à titre de réducteur d'incertitude auprès des

parties prenantes en ce qui a trait à la validité des revendications des produits durables (Darnall & Aragón-Correa, 2014).

Jusqu'à maintenant, la littérature sur les écolabels s'est inscrite essentiellement dans un contexte B2C et s'est principalement intéressée à discuter de leur pertinence selon la perspective des entreprises B2C et des consommateurs finaux (Boer, 2003; Galarraga Gallastegui, 2002; Prieto-Sandoval et al., 2016). Les chercheurs ont, entre autres, déterminé que les entreprises B2C adoptaient les écolabels pour divers motifs tels que l'amélioration de leur positionnement concurrentiel sur le marché, le développement de leur image d'entreprise, l'augmentation des ventes de leurs produits durables (i.e., profits), la possibilité de signaler et de rendre visible les qualités vertes de leurs produits, la promotion de leurs revendications environnementales en réponse aux diverses pressions sociétales, l'évitement de risques financiers et de risques liés aux relations publiques, et l'adaptation à leur environnement en raison de circonstances stratégiques et politiques spécifiques (Boer, 2003; D'Souza, 2004; Galarraga Gallastegui, 2002; Iraldo & Barberio, 2017). Les entreprises B2C utilisaient les écolabels pour orienter les consommateurs finaux vers des produits plus respectueux de l'environnement et afin de leur présenter d'une manière simplifiée les informations écologiques complexes (Bjørner, Hansen, & Russell, 2004). Il a été démontré que les consommateurs finaux, pour leur part, s'intéressaient aux produits certifiés pour s'assurer que les allégations auxquelles ils étaient exposés n'étaient pas mensongères, pour faciliter leur prise de décision d'achat puisque les écolabels réduisaient les coûts liés à la recherche d'information grâce aux renseignements crédibles, pratiques et concis qu'ils communiquaient, et pour la confiance et la fiabilité qu'ils conféraient aux entreprises manufacturières (Grunert & Wills, 2007; Prieto-Sandoval et al., 2016; Testa, Iraldo, Vaccari, & Ferrari, 2015).

D'autres études conduites en contexte B2C se sont intéressées à évaluer la volonté des consommateurs finaux à payer des prix premium pour des produits certifiés. Plusieurs d'entre elles ont démontré qu'ils étaient prêts à déboursier des prix supérieurs lorsqu'il y avait la présence d'écolabels sur les produits achetés (e.g., Bjørner et al., 2004; Galarraga Gallastegui, 2002; Roheim, Asche, & Santos, 2011; Srinivasan & Blomquist, 2009) et que ceux-ci contribuaient à la création de valeur.

D'autres recherches antérieures ont abordé le recours des écolabels par les consommateurs finaux lors de leur processus de décision d'achat. Entre autres, un constat intéressant qui a émergé de certaines d'entre elles était qu'en raison des informations vertes qu'ils communiquaient, les écolabels contribuaient à la diminution du coût de recherche d'information pour les consommateurs finaux par rapport aux propriétés durables des produits et que ces derniers les considéraient comme des outils de soutien à la prise de décision (Boer, 2003; Grunert & Wills, 2007; Thøgersen et al., 2010). Cependant, il a aussi été établi que, malgré l'importance qu'ils disaient accorder aux motifs éthiques (i.e., leur conscience écologique et leur préoccupation face à l'environnement) lors de leur processus décisionnel, cette affirmation ne se traduisait pas nécessairement par l'achat de produits verts certifiés (Brown, Bellenger, & Johnston, 2007; Thøgersen et al., 2010). L'explication dominante qui a été fournie par la littérature pour expliquer ce fait était que, au-delà des motifs éthiques, les consommateurs finaux étaient guidés par d'autres motivations lorsque venaient le temps d'acheter un produit telles que des motivations financières (i.e., le montant à déboursier) ainsi que des motivations liées à la performance et la qualité du produit acheté (Boer, 2003; Galarraga Gallastegui, 2002). Il y avait également d'autres raisons comme la confiance conférée à l'écolabel apposé sur le produit durable et la compréhension de ce qu'il symbolisait qui avaient de l'importance dans leur décision d'achat (Boer, 2003; Galarraga Gallastegui, 2002).

À ce jour, la littérature sur les écolabels en milieu B2B est sous-documentée et celle traitant des motivations à les adopter est d'autant plus rare. À peine quelques recherches s'y sont intéressées (p. ex., Bansal & Roth, 2000; Iraldo & Barberio, 2017) et celles-ci ont été conduites dans un contexte d'étude qui incluait des environnements B2B et B2C, sans qu'il y ait eu une distinction claire entre ces deux sphères. Par exemple, l'étude de Iraldo et Barberio (2017) s'est intéressée à décrire les facteurs clés, les barrières et les bénéfices à utiliser l'Écolabel Européen (en anglais : *European Union Ecolabel*) en analysant des entreprises B2B et B2C sans y établir de distinction.

L'existence de particularités propres au marketing de consommation et au marketing industriel a été bien documentée (e.g., Brown et al., 2007; Simkin, 2000). La littérature existante a également identifié les caractéristiques respectives des processus d'achat des clients commerciaux (B2B) et des consommateurs finaux (B2C) (Simkin, 2000; Woodside & Ferris-Costa, 2008). Entre autres, il a été démontré que le processus d'achat des clients commerciaux (contexte B2B) différerait considérablement de celui des consommateurs finaux (contexte B2C) par le fait qu'il s'agissait d'un processus qui requerrait de multiples interactions complexes impliquant plusieurs individus et qui concernait autant des objectifs individuels qu'organisationnels (Johnston & Lewin, 1996; Webster Jr & Wind, 1972). Il devient donc important d'examiner les motivations à adopter des écolabels en milieu B2B afin de voir si celles qui ont été énoncées en milieu B2C se révèlent également dans ce contexte et si de nouvelles motivations y émergent.

Une opportunité de recherche significative existe ainsi afin de contribuer à combler les différentes lacunes identifiées dans la littérature et celle-ci s'articule autour de la problématique de recherche de ce mémoire qui vise à offrir un aperçu détaillé des motivations (et leurs dimensions) à adopter les écolabels en contexte B2B. Afin d'apporter une compréhension

globale et complète du phénomène à l'étude, celui-ci sera traité en interrogeant à la fois les entreprises manufacturières et les clients commerciaux. Plus précisément, cette recherche se concentre sur les écolabels relatifs aux industries des pâtes et papiers et des produits de nettoyage les plus couramment utilisés sur le marché canadien dans un contexte B2B. Le choix de ces industries repose sur le fait qu'elles ont un certain niveau de maturité au regard des pratiques responsables des entreprises manufacturières et des clients commerciaux qui va permettre de tracer un portrait détaillé du sujet d'intérêt. Également, ce mémoire s'intéresse spécifiquement à étudier les motivations à adopter les écolabels dans un contexte où ils sont devenus une pratique courante. Finalement, ces deux industries ont été sélectionnées par le chercheur car il s'agit de deux industries qui occupent chacune un rôle important au niveau de l'économie canadienne. En effet, selon Statistique Canada (2017), en 2016, les revenus manufacturiers associés à l'industrie des pâtes et papiers s'élevaient à près de 27 milliards de dollars et ceux relatifs à l'industrie des produits de nettoyage atteignaient près de 5 milliards de dollars. Aussi, du côté des clients commerciaux, ces types de produits sont ceux qui sont les plus concernés par les pratiques d'achat vert (ECPAR, 2016; Sustainability Purchasing Network, 2007). Une bonne compréhension du rôle occupé par les écolabels reliés à ces deux industries dans les transactions B2B devient alors d'autant plus pertinente.

Il est également important de spécifier que cette recherche s'intéresse aux points de vue des entreprises manufacturières et des clients commerciaux sans qu'ils ne soient nécessairement jumelés par paires entreprise manufacturière-client commercial. Ainsi, les entreprises manufacturières sont issues de deux industries (i.e., les industries des pâtes et papiers et des produits de nettoyage) et produisent des biens certifiés. Les clients commerciaux, quant à eux, sont des entreprises qui achètent des produits certifiés issus de ces mêmes industries (i.e., les

industries des pâtes et papiers et des produits de nettoyage), sans pour autant qu'ils achètent lesdits produits des entreprises manufacturières retenues à l'étude. Les produits procurés par ces clients commerciaux ne servent pas comme intrants dans l'élaboration de leurs propres produits et/ou ne sont pas destinés à la revente, mais doivent plutôt être utilisés dans le cadre de leurs opérations. Il s'agit de biens certifiés qui sont nécessaires à leur fonctionnement à l'interne (p. ex., produits d'entretien, papiers d'impression, papiers essuie-mains, etc.). Cette décision repose sur le fait que cette recherche souhaite mettre l'accent sur une compréhension des motivations (et leurs dimensions) des clients commerciaux à s'approvisionner pour leurs activités opérationnelles en produits certifiés en tant qu'utilisateurs finaux plutôt que de se concentrer sur leurs motifs à recourir à ces derniers en tant qu'intermédiaires entre deux parties.

La problématique de ce mémoire va être adressée en utilisant comme base théorique initiale l'étude de Bansal et Roth (2000). Il s'agit d'une recherche importante dans les champs de la RSE et du développement durable publiée dans le *Academy of Management Journal* (AMJ) qui portait sur les motivations de 53 entreprises B2B et/ou B2C (tenant un rôle de fournisseur et/ou de client) issues de contextes variés (i.e., internationaux, interindustriels) à employer des stratégies vertes. Ces auteurs ont identifié trois grandes catégories exhaustives de motivation (i.e., la compétitivité, la légitimation, la responsabilité écologique) qui conduisaient ces dernières à entreprendre des initiatives vertes. Ils ont trouvé que le recours aux écolabels et au marketing écologique (en tant qu'initiative verte particulière) était motivé par la compétitivité. Cependant, puisqu'ils avaient examiné cette mesure environnementale en superficialité, leur capacité à expliquer les motifs entourant son adoption était limitée. Or, il est possible de s'attendre à ce que les motivations associées à la volonté d'utiliser des écolabels en B2B soient beaucoup plus complexes. La présente étude va tenter de cerner ces

motivations et de pousser plus loin l'analyse de Bansal et Roth (2000). Pour ce faire, elle utilise comme point de départ les trois grandes motivations (i.e., la compétitivité, la légitimation, la responsabilité écologique) identifiées dans la recherche de Bansal et Roth (2000) puisque celles-ci sont issues d'un nombre important de cas étudiés et variés (exhaustivité des catégories de motivation) et qu'elles sont transposables au contexte B2B.

La contribution apportée par cette recherche est notable puisqu'elle aborde une problématique qui touche à plusieurs éléments d'intérêt jusqu'à maintenant délaissés dans la littérature sur les écolabels. D'après les informations dont le chercheur dispose, une valeur considérable de la présente recherche est qu'il s'agit de la toute première étude dans le domaine scientifique qui s'intéresse à examiner la situation actuelle des motivations (et leurs dimensions) à adopter des écolabels en contexte strictement B2B. Puisqu'il a été démontré que les entreprises B2B et B2C ne faisaient pas face aux mêmes réalités et qu'il existait des différences prononcées entre le marketing de consommation et le marketing industriel (p. ex., Brown et al., 2007; Simkin, 2000), il devient alors pertinent de les étudier en contexte interentreprises et d'explorer leur potentiel de création de valeur au niveau des échanges B2B. Ce contexte d'étude a été sélectionné par le chercheur car les écolabels sont désormais au cœur des échanges entre les entreprises manufacturières et les clients commerciaux. Plus précisément, nombreuses entreprises manufacturières disent adopter les écolabels sur leurs produits pour des considérations reliées à leur clientèle B2B et il a été dénoté chez beaucoup de clients commerciaux des pratiques d'achat responsable reliées aux écolabels (Koehler & Park, 2011; ECPAR, 2016a). D'ailleurs, selon l'ECPAR (2016b), les industries des pâtes et papiers et des produits de nettoyage sont celles qui sont les plus touchées par les écolabels. Ainsi, le choix d'étudier le contexte B2B est grandement intéressant puisqu'il permettra de comprendre un phénomène grandissant.

Également, un autre apport de cette étude est qu'elle est la toute première recherche à recourir à une approche qui permet d'obtenir des informations du phénomène à l'étude selon deux perspectives distinctes. Ainsi, une meilleure compréhension des motivations (et leurs dimensions) des entreprises manufacturières et des clients commerciaux à adopter les écolabels amènerait une contribution notable à la recherche scientifique sur le sujet. Finalement, ce présent mémoire donnera la possibilité de poursuivre le travail de Bansal et Roth (2000) en documentant plus en détail les motivations (et leurs dimensions) associées au recours des écolabels en contexte B2B et permettra de prolonger les connaissances par rapport à l'écologisation des entreprises qui constitue un phénomène d'intérêt pour les chercheurs en plus d'approfondir la littérature sur les écolabels en B2B qui est actuellement sous-étudiée.

En bref, les objectifs de la présente étude sont de :

1. Comprendre quelles sont les motivations (et leurs dimensions) des entreprises manufacturières à apposer des écolabels sur leurs produits ;
2. Comprendre quelles sont les motivations (et leurs dimensions) des clients commerciaux à recourir à des produits certifiés pour leurs activités courantes.

Ce mémoire est structuré de la façon suivante. Suite à cette introduction (chapitre 1), une revue de littérature plus détaillée est exposée. Celle-ci présente, dans un premier temps, la typologie de l'étiquetage environnemental et des systèmes d'information la plus couramment utilisée et, dans un deuxième temps, trace un portrait des motivations des entreprises pour la responsabilité sociale et environnementale des

entreprises. De cette revue de littérature découle le modèle préliminaire de la présente étude basé sur les trois grandes catégories de motivation identifiées par Bansal et Roth (2000) (chapitre 2). Ensuite, la méthodologie est développée, en précisant l'approche méthodologique utilisée (recherche qualitative, entrevues qualitatives semi-structurées), la sélection des participants, le déroulement de la collecte de données, le processus d'analyse (analyse de contenu déductive et inductive) et les considérations éthiques pour la recherche (chapitre 3). Par la suite, l'analyse des résultats est abordée et présente, tout d'abord, les motivations (et leurs dimensions) des entreprises manufacturières à apposer des écolabels sur leurs produits et, ensuite, les motivations (et leurs dimensions) des clients commerciaux à acheter des produits certifiés. Une synthèse des principaux résultats de recherche est également présentée (chapitre 4). Ensuite, une discussion concernant des éléments spécifiques ayant trait aux résultats recueillis est abordée (chapitre 5). Finalement, une conclusion exposant les implications théoriques et managériales ainsi que les limites de l'étude et les avenues de recherches futures est présentée (chapitre 6).

Chapitre 2 - Revue de littérature

Dans les discussions suivantes, en premier lieu, le système de certification environnementale sur les écolabels est présenté. En deuxième lieu, la littérature sur les motivations en contexte B2B à recourir à la responsabilité sociale et environnementale en ayant comme fondement l'étude de Bansal et Roth (2000) est exposée. En dernier lieu, le modèle préliminaire de la présente étude est dévoilé.

2.1 Système de certification environnementale : Les trois types d'étiquettes et déclarations environnementales de la série de normes ISO 14020

À la fin des années 1980, le marketing vert a fait son apparition (Peattie & Crane, 2005). Il a été défini comme étant un ensemble d'activités marketing réalisé par les entreprises afin que leurs produits, leurs systèmes de production, leurs services et/ou leur identité soient associés à des valeurs et des images sociales et environnementales (Cox, 2012; Peattie, 2001). Une autre définition du marketing vert avancée par Peattie (1995 : 10, traduction libre) était qu'il s'agissait « d'un processus de gestion responsable holistique de l'identification, de l'anticipation et de la satisfaction des besoins des clients et de la société, d'une manière rentable et durable ». La montée en flèche du marketing écologique au début des années 1990 a également entraîné une augmentation notable d'affichage environnemental trompeur de la part des entreprises. Ce phénomène a été qualifié d'écoblanchiment (en anglais : *greenwashing*) et a été défini par Furlow (2010) comme étant « la diffusion d'informations fausses ou incomplètes par une organisation pour présenter une image publique respectueuse de l'environnement » (p. 1).

Afin d'y pallier, l'Organisation internationale de normalisation (ISO, en anglais : *International Organization for Standardization*) a publié la série de normes ISO 14020 qui établissait les principes directeurs pour le

développement et l'utilisation des étiquettes et déclarations environnementales (ISO Central Secretariat, 2012). Il s'agit de la typologie de l'étiquetage environnemental et des systèmes d'information la plus couramment utilisée et celle-ci vise à standardiser les pratiques d'éco-étiquetage en vue d'en assurer leur fiabilité (Gruère, 2015; Lampron, 2005; Lavallée & Plouffe, 2004). Son objectif principal consiste à fournir des informations environnementales précises et détaillées à propos des caractéristiques vertes des produits aux parties prenantes intéressées (Kuhre, 1997). Plus précisément, selon ISO 14020, le but fondamental des écolabels est :

Grâce à la communication d'informations vérifiables et précises qui ne sont pas trompeuses, sur les aspects environnementaux des produits et des services, afin d'encourager la demande et l'offre de ces produits et services qui causent moins de stress sur l'environnement, stimulant ainsi le potentiel pour l'amélioration environnementale sur le marché (Lavallée & Plouffe, 2004 : 2).

L'éco-étiquetage, selon le Global Ecolabelling Network (GEN) (2017a), une organisation à but non lucratif qui s'occupe d'approuver, de promouvoir et de développer l'éco-étiquetage des produits et services, est :

Une méthode volontaire de certification et d'étiquetage des performances environnementales qui est pratiquée dans le monde entier. Un écolabel identifie des produits ou des services qui ont été prouvés comme étant globalement préférables pour l'environnement, dans le cadre d'une catégorie de produits ou de services spécifique (traduction libre) (Global Ecolabelling Network, 2017b).

Les écolabels endossent les efforts des entreprises qui développent des produits soucieux de l'environnement et garantissent la vertu d'usage de ces produits et leurs attributs écologiques. Ce sont des politiques et des programmes qui transmettent des renseignements sur l'impact environnemental et social des produits aux différents publics des entreprises. De plus, en tant qu'outils de communication promouvant les attributs écologiques des produits, les écolabels visent à réduire les asymétries d'information entre les entreprises et leurs parties prenantes (Cashore, 2002; Darnall & Aragón-Correa, 2014; Koehler & Park, 2011).

Afin de standardiser la communication entre ceux qui offrent des produits certifiés et ceux qui les achètent, l'ISO distingue trois catégories d'écolabels, soit les écolabels de type I, de type II et de type III. Ces catégories sont obtenues en regroupant les écolabels selon la nature de l'information communiquée et le niveau de responsabilité du déclarant (Grisel, Osset, & Association française de normalisation, 2008). Cette typologie est celle qui est la plus récurrente dans la littérature existante sur les écolabels et c'est cette dernière qui est adoptée dans ce mémoire. Une description de ces catégories suit.

Les écolabels de type I (ou écolabels « officiels » ; ISO 14024) sont des labels environnementaux multi-attributs faisant appel à une approche multicritères basée sur le cycle de vie des produits, c'est-à-dire, depuis l'extraction des matières premières jusqu'au traitement en fin de vie. Ils sont créés par des tierces parties indépendantes et crédibles et sont fondés sur un ensemble de critères préétablis par ces dernières. Ils sont également vérifiés au travers d'un processus de validité environnementale normalisé. Ainsi, pour arborer ces écolabels, les produits doivent respecter ces critères indépendants (Cobut, Beauregard, & Blanchet, 2013; Emery, 2012; Grisel et al., 2008). Leur rôle fondamental est de communiquer l'excellence environnementale des produits et d'identifier ceux qui sont les plus performants sur le marché au sein de catégories de produits données selon des critères environnementaux prédéterminés et de leur offrir une reconnaissance officielle (Gruère, 2015). Ce type de certification agit à titre de sceau de garanti que les produits respectent des règles environnementales précises qui reflètent leur cycle de vie complet (Bureau de la consommation, 2012), tenant ainsi compte de multiples phases de cycle de vie et de multiples caractéristiques environnementales des produits (p. ex., énergie, eau, déchets, toxicité, etc.) (Bureau de la consommation, 2012). En prenant en compte toutes les étapes de vie des produits, « du berceau au tombeau », les écolabels de type I sont considérés comme reposant sur

une évaluation des produits la plus complète (Centre de services partagés du Québec, 2008).

La définition donnée par le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) concernant les écolabels de type I est :

Le programme de label environnemental de type I est un programme volontaire, basé sur de multiples critères et engageant une tierce partie, consistant à attribuer une licence qui autorise l'utilisation de labels environnementaux sur les produits, indiquant qu'un produit particulier est préférable pour l'environnement, dans le cadre d'une catégorie de produits donnée et en fonction de considérations ayant trait au cycle de vie (Centre de services partagés du Québec, 2008 : 8).

Les écolabels de type II (ou autodéclarations ; ISO 14021) sont des autodéclarations environnementales qui relèvent de la seule responsabilité des entreprises qui en font la déclaration sans vérification indépendante (Lavallée & Plouffe, 2004). La norme ISO 14021 vise à les guider sur la manière de rédiger ces autodéclarations. Ces écolabels ne prennent pas en compte l'impact environnemental de l'ensemble du cycle de vie des produits. Ils les décrivent plutôt en fonction d'une ou de plusieurs caractéristiques environnementales suivant des principes directeurs généraux tels que la vérifiabilité, l'exactitude, la significativité et la fiabilité des informations proclamées (Gruère, 2015). Ces affirmations peuvent prendre la forme de déclarations, de symboles, ou de graphiques apposés sur les produits. Puisque ce type d'écolabel n'est pas sujet à des vérifications par une tierce partie indépendante, le risque d'allégations trompeuses demeure un enjeu préoccupant et peut mener à l'existence d'écolabels qui ne satisfont pas pleinement les exigences de la norme ISO 14021 (ISO, 1999).

La définition avancée par le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) concernant les écolabels de type II est : « Déclaration environnementale effectuée sans certification par une tierce partie, par des fabricants, des importateurs, des distributeurs, des détaillants ou

toute autre entité susceptible de tirer profit de cette déclaration » (Centre de services partagés du Québec, 2008 : 9).

Les écolabels de type III (ou écoprofiles ; ISO 14025) sont des déclarations environnementales qui constituent des répertoires exhaustifs de données et qui sont administrées et vérifiées par des organismes tiers. Ils présentent des données environnementales quantifiées sur les produits. Ils fournissent des indicateurs quantitatifs de performance environnementale basés sur les évaluations du cycle de vie des produits et permettent de représenter leur profil environnemental à un instant donné (Emery, 2012; Gruère, 2015). Autrement dit, ils reposent sur une évaluation complète des impacts écologiques des produits tout au long de leur cycle de vie ou peuvent se concentrer sur des critères spécifiques. Puisque les écolabels de type III fournissent des informations chiffrées sur les produits et que ces informations sont présentées d'une manière standardisée, ils permettent de comparer facilement les produits entre eux et deviennent particulièrement utiles lors de transactions B2B (Emery, 2012; Rex & Baumann, 2007). En effet, en raison de leur caractère détaillé et technique, ils sont adéquats à la communication entre professionnels (Grisel et al., 2008).

La définition soutenue par le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) concernant les écolabels de type III est :

Données environnementales quantifiées pour un produit avec des catégories prédéterminées de paramètres basées sur la série de norme ISO 14040, sans exclure pour autant les informations environnementales fournies dans le cadre d'un programme de déclaration environnementale de type III (Centre de services partagés du Québec, 2008 : 10).

2.2 Les motivations à recourir à la responsabilité sociale et environnementale en B2B

Plusieurs recherches antérieures applicables au contexte B2B se sont intéressées à déterminer les motivations des entreprises pour la responsabilité sociale et environnementale (e.g., Aguinis & Glavas, 2012; Bansal & Roth, 2000; Brønn & Vidaver-Cohen, 2009; González-Benito & González-Benito, 2005). Toutefois, aucune de ces études n'a défini ce qu'était la motivation. Cette dernière peut se définir comme étant « les besoins, buts, désirs et forces positifs ou négatifs qui poussent ou éloignent un individu vers ou de certaines actions, activités, objets ou conditions » (American Marketing Association, 2017b). Lorsque cette logique est appliquée aux entreprises, la définition de la motivation qui est avancée dans cette étude est qu'il s'agit de l'ensemble des facteurs incitant une organisation à poser certains gestes et à réaliser certaines activités. Dans le contexte de la RSE et d'un point de vue organisationnel, la motivation concerne alors tous les éléments qui poussent une entreprise à amorcer des initiatives sociales et environnementales.

Une recherche importante dans les champs de la RSE et du développement durable parue dans le *Academy of Management Journal* (AMJ) et citée plus de 2829 fois sur *Google Scholar* s'est intéressée aux facteurs déterminants qui expliquaient l'adoption par les entreprises d'initiatives vertes. Cette étude qualitative a été conduite par Bansal et Roth (2000) auprès de 53 entreprises B2B et/ou B2C issues de plusieurs pays et de plusieurs industries. Les auteurs ont listé un ensemble d'actions vertes réalisé par les organisations et se sont intéressés à analyser les causes de leur adoption. Cela leur a permis d'identifier trois motivations induisant la réactivité écologique des entreprises : la compétitivité, la légitimation et la responsabilité écologique. La réactivité écologique des entreprises a été définie par les chercheurs comme étant « un ensemble d'initiatives organisationnelles

visant à atténuer l'impact d'une entreprise sur l'environnement naturel » (Bansal & Roth, 2000). Pour chacune de ces motivations, une énumération d'initiatives vertes lui était associée. Les auteurs ont également évoqué les bénéfices directs attendus par les entreprises pour chaque ensemble d'actions écologiques chapeauté par une des trois grandes motivations identifiées. Puisque ces initiatives vertes étaient groupées selon la motivation principale qui avait incité les entreprises à les instaurer, il est possible d'associer une motivation à des bénéfices particuliers. Toutefois, comme les chercheurs avaient présenté un ensemble de mesures vertes appartenant à une motivation conjointement à un ensemble de bénéfices anticipés, il convient de mentionner qu'il n'est pas possible de distinguer précisément quelle action verte mène à quel avantage.

Cet article est utilisé comme fondement de la présente étude pour trois raisons. Premièrement, il s'agit d'un modèle inclusif intégrant à la fois des entreprises B2B et/ou B2C qui occupaient une position en amont ou en aval dans leur chaîne de valeur et qui pouvaient tenir un rôle de fournisseur et/ou de client. Ainsi, il convient au cadre de la recherche actuelle qui se concentre sur le contexte B2B. Deuxièmement, à cause du nombre important de cas étudiés dans des contextes variés (i.e., internationaux, interindustriels) et de la riche accumulation de données ensuivie, cette étude assure la plus grande exhaustivité possible permettant d'attester l'étendue du modèle des motivations des entreprises à s'engager dans des stratégies vertes. Troisièmement, puisque le modèle proposé par les auteurs a abouti à un niveau de classification assez générique (i.e., un ensemble significatif de trois motivations), ce dernier permet de regrouper un maximum de diversité des pratiques vertes sous les trois motivations que sont la compétitivité, la légitimation et la responsabilité écologique. Ci-dessous, celles-ci sont

élaborées plus en profondeur et sont appuyées par d'autres recherches significatives ayant trait au contexte B2B.

Toutefois, avant d'entrer dans le vif du sujet, comme Bansal et Roth (2000) avaient omis de définir les termes « motivation » et « bénéfice » dans leur étude, il convient de proposer une définition pour chacun d'entre eux. Ces définitions vont être celles retenues pour la présente recherche. Ainsi, la définition proposée du terme « motivation » est celle énoncée précédemment stipulant qu'il s'agit de l'ensemble des facteurs incitant une organisation à poser certains gestes et à réaliser certaines activités. Dans le contexte de l'étude actuelle, il s'agit des éléments qui incitent les entreprises manufacturières et les clients commerciaux à adopter des écolabels.

Pour ce qui est de la définition avancée du terme « bénéfice » dans ce présent mémoire, il s'agit de « tout avantage produit par quelque chose (état ou action) » (Larousse, 2017). Par avantage, il est entendu qu'il s'agit de « ce qui constitue ou apporte un profit matériel ou moral » (Larousse, 2017). Il est à noter que la définition marketing du terme « bénéfice », soit « la valeur apportée à un client par une fonctionnalité de produit » (American Marketing Association, 2017a), n'est pas celle qui a été retenue dans ce mémoire. Cette décision repose sur le fait qu'en observant le contexte de l'étude de Bansal et Roth (2000), il a été possible d'interpréter que ces auteurs utilisaient le terme « bénéfice attendu » lorsqu'ils faisaient allusion aux résultats escomptés (i.e., aux buts à atteindre) par les entreprises qui mettaient en place de procédures respectueuses de l'environnement. Ainsi, dans le contexte de la présente étude, les bénéfices sont ce que les entreprises manufacturières et les clients commerciaux espèrent obtenir (i.e., les résultats désirés) lorsqu'ils adoptent les écolabels.

2.2.1 Compétitivité

Bansal et Roth (2000) ont découvert que l'implémentation de pratiques environnementales par des entreprises pouvait être due à un motif de compétitivité. Parmi les initiatives vertes associées à cette motivation, il y avait le recours aux écolabels et au marketing écologique. La compétitivité a été traduite comme étant « le potentiel de la réactivité écologique à améliorer la rentabilité à long terme » (Bansal & Roth, 2000 : 724). Selon cette dernière, les entreprises adoptaient des initiatives vertes car elles leur apportaient un avantage compétitif durable par rapport aux concurrents de leur champ institutionnel. De plus, les parties prenantes concernées par les entreprises qui étaient motivées par la compétitivité étaient les clients B2B et/ou consommateurs finaux ainsi que les investisseurs. L'étude a aussi relevé des bénéfices anticipés qui étaient liés à la motivation « compétitivité ». Ceux-ci concernaient principalement des avantages connexes à la rentabilité et consistaient pour les entreprises en des marges de profit plus élevées, une part de marché plus grande, une intensification des procédés, des coûts plus bas, une différenciation accrue, un prix de l'action plus élevé ainsi que des ressources et capacités plus rentables (Bansal & Roth, 2000).

Plusieurs recherches applicables au contexte d'intérêt de la présente étude (i.e., le contexte B2B) peuvent appuyer ces résultats. Aguinis et Glavas (2012) ont trouvé que les entreprises s'engageaient dans une démarche RSE principalement pour des raisons instrumentales telles que la réalisation de gains financiers. D'ailleurs, de nombreuses études ont supporté une relation positive entre l'implémentation de pratiques sociales/environnementales de la part des entreprises et leur performance économique et opérationnelle (e.g., Fraj et al., 2013; Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003; Russo & Fouts, 1997). Les résultats d'une méta-analyse regroupant 52 études par Orlitzky et al. (2003) ont prouvé que la performance sociale/environnementale des entreprises était corrélée positivement avec leur performance financière et que cette

relation avait tendance à être bidirectionnelle et simultanée. Cette affirmation était d'autant plus vraie lorsque leur réputation d'entreprise agissait comme intermédiaire entre leur performance sociale/environnementale et leur performance financière puisque celle-ci y tenait un rôle de médiateur important (Orlitzky et al., 2003).

2.2.2 Légitimation

Bansal et Roth (2000) ont trouvé que l'adoption de pratiques vertes par les entreprises pouvait également être liée à leur quête de légitimation. Ils ont défini la légitimation comme étant « la volonté d'une entreprise à améliorer la pertinence de ses actions au sein d'un ensemble établi de règlements, de normes, de valeurs, ou de croyances » (Bansal & Roth, 2000 : 726). Ces auteurs ont énoncé cette définition de la légitimation en adaptant la définition originale de la légitimité formulée par Suchman (1995) selon laquelle « la légitimité est une perception ou une supposition généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes, ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions » (p. 574).

Dans ce mémoire, la définition originale de Suchman (1995) va primer sur la définition de la légitimation avancée par Bansal et Roth (2000) pour deux raisons principales. La première est que, dans sa définition, Suchman (1995) fait davantage référence au regard de l'autre par rapport au bien-fondé des actes réalisés par une entité dans l'édification de sa légitimité. En effet, cet auteur est davantage aligné sur la construction sociale de la légitimité perçue (i.e., ce que les autres octroient comme légitimité à une organisation en fonction de plusieurs facteurs). La deuxième est que, la définition avancée par Bansal et Roth (2000) inclut la légalité (i.e., ce qui est uniquement conforme à la Loi) contrairement à celle de Suchman (1995). Toutefois, la distinction entre les notions de légitimité et de légalité est importante puisque ce qui est légal n'est pas nécessairement légitime.

Les résultats de l'étude de Bansal et Roth (2000) ont démontré que lorsque la légitimation telle qu'ils l'avaient définie (i.e., avec l'inclusion de la légalité) motivait les entreprises, ces dernières utilisaient les initiatives environnementales pour se conformer aux normes institutionnelles et aux règlements et cherchaient à s'accorder aux valeurs dominantes de leur environnement socio-économique (González-Benito & González-Benito, 2005). De plus, celles-ci considéraient les acteurs influents dans la prescription ou l'articulation des préoccupations rattachées à la légitimité. Il s'agissait essentiellement du gouvernement et de la communauté locale, mais également des parties prenantes dans leur ensemble (i.e., clients B2B et/ou consommateurs finaux, employés, actionnaires). Ces chercheurs ont également identifié des bénéfices anticipés qui étaient liés à la motivation « légitimation ». Ceux-ci se rapportaient à des avantages relatifs à la survie des entreprises tels que la réduction des risques, l'augmentation de la satisfaction des employés, la délivrance de licences d'exploitation ainsi que l'évitement d'amendes et de pénalités (Bansal & Roth, 2000). Cependant, puisque ce mémoire se rapporte principalement à la définition originale de Suchman (1995) pour définir cette motivation, tous les éléments mentionnés par Bansal et Roth (2000) relatifs à la légalité ne seront pas pris en compte dans l'étude présente.

Dans le même ordre d'idées, une étude applicable au contexte B2B conduite par Brønn et Vidaver-Cohen (2009) a trouvé que les entreprises recouraient à des initiatives RSE pour préserver et améliorer leur légitimité. Ils ont documenté les éléments constitutifs de la légitimité tels que l'amélioration de l'image des entreprises, la reconnaissance de leur leadership moral, le soutien de leurs intérêts à long terme, et la réponse aux attentes de leurs parties prenantes (i.e., les pressions institutionnelles émanant des clients commerciaux/consommateurs finaux, des actionnaires, des agences gouvernementales, des communautés locales et des employés).

2.2.3 Responsabilité écologique

Enfin, la troisième motivation des entreprises associée aux initiatives écologiques dans le modèle de Bansal et Roth (2000) était la responsabilité écologique. Au travers de leur étude, les auteurs se référaient également au terme « responsabilité sociale » pour évoquer la responsabilité écologique. Celle-ci a été décrite comme étant « une motivation qui découle de la préoccupation que l'entreprise a pour ses obligations et valeurs sociales » (Bansal & Roth, 2000 : 728) et faisait référence au sens de la responsabilité et du devoir. Également, elle faisait allusion au fait que les entreprises qui adoptaient des comportements verts à cause de cette dimension clé de différenciation le faisaient par sens d'obligation morale, de responsabilité et de philanthropie (Buchholz, 1991). Pour ces organisations, leur principale préoccupation était le bien de la société basé sur des considérations éthiques plutôt que commerciales. Ainsi, les entreprises motivées par la responsabilité écologique se sentaient concernées par la société dans sa globalité plutôt que de seulement considérer leurs parties prenantes et étaient guidées par leur responsabilité morale et éthique. Les bénéfices anticipés identifiés par les chercheurs qui étaient associés à la motivation « responsabilité écologique » avaient trait aux facteurs moraux des membres des entreprises. Ils se traduisaient par une bonne conscience et un bon moral de leur part, par un sentiment de bien-être et par une augmentation de leur satisfaction individuelle (Bansal & Roth, 2000).

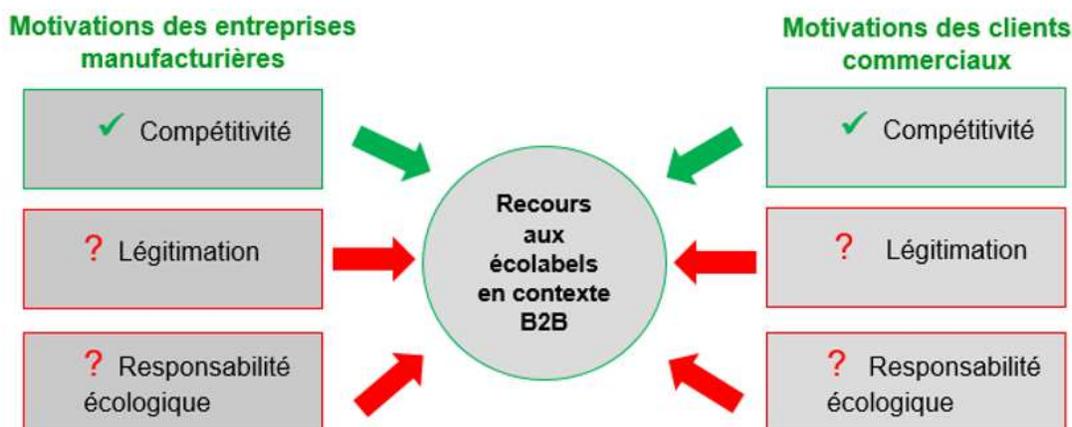
D'autres études applicables au contexte B2B ont démontré des résultats similaires à ceux découverts par Bansal et Roth (2000). En effet, la responsabilité écologique a été confirmée par l'étude de Murillo et Lozano (2006) qui a trouvé que les entreprises, au-delà de motifs plus pragmatiques, avaient recours à des pratiques RSE pour des motifs à vocation sociale, morale ou idéologique tels que les valeurs du fondateur, le retour à la société et la position idéologique. De plus, Hahn et Scheermesser (2006) se sont intéressés à identifier trois groupes

distincts d'entreprises qui ont été déterminés sur la base de l'approche que ces dernières avaient par rapport aux enjeux environnementaux et ont décelé un groupe d'entreprises caractérisé par un fort engagement face au développement durable. Ce dernier se distinguait des autres groupes par le fait que les décisions prises par les entreprises qui le composaient relativement aux actions RSE à entreprendre étaient principalement motivées par leur sentiment de responsabilité écologique et sociale, par des facteurs éthiques et moraux et par leur impression de « faire la bonne chose » plutôt que par les avantages pratiques que pouvaient engendrer ces actions pour celles-ci. Finalement, les chercheurs Brønn et Vidaver-Cohen (2009) ont défini la perspective morale comme étant « l'idée que l'entreprise a un devoir éthique de redonner à la société, une sorte de philanthropie » et ont trouvé que les entreprises avaient recours à des comportements RSE pour leur satisfaction personnelle.

2.3 Modèle préliminaire des motivations à recourir aux écolabels en contexte B2B

Dans le contexte du travail actuel, l'accent est mis sur la compréhension des motivations (et leurs dimensions) à recourir aux écolabels en B2B selon deux perspectives différentes, soit celles de entreprises manufacturières et celle des clients commerciaux. Tel que mentionné précédemment, la littérature sur les écolabels en milieu B2B est peu fournie et celle abordant précisément les motivations à les adopter est quasi inexistante. De ce fait, les trois catégories de motivation identifiées dans l'étude de Bansal et Roth (2000) qui ont été abordées ci-haut (i.e., la compétitivité, la légitimation, la responsabilité écologique) ont servi de toile de fond pour développer le modèle préliminaire de la présente recherche (voir Figure 2.1). Découlant de la revue de littérature ci-dessus, ce modèle représente un important point de départ et suggère que les entreprises adoptent les écolabels pour des motifs de compétitivité, de légitimation et de responsabilité écologique, la première motivation ayant été confirmée Bansal et Roth (2000). La présente étude s'intéresse au phénomène des écolabels et cherche à vérifier l'exactitude de la typologie des motivations de Bansal et Roth (2000) dans un contexte uniquement B2B selon deux perspectives.

Figure 2.1. Modèle préliminaire des motivations à recourir aux écolabels en contexte B2B



Cette décision a été prise par le chercheur du fait que Bansal et Roth (2000) avaient couvert en partie le secteur B2B dans leur recherche, qu'ils avaient conduit des entrevues auprès de nombreuses sources diversifiées, et qu'ils étaient arrivés à identifier des catégories de motivation exhaustives. Également, ces derniers avaient effleuré la question des écolabels et avaient stipulé qu'ils étaient employés par les entreprises en raison de la compétitivité. Ayant peu approfondi le sujet des écolabels, il est concevable de présumer que celui-ci constitue un phénomène beaucoup plus complexe. Par exemple, dans leur étude applicable au contexte B2B, Iraldo et Barberio (2017) s'intéressaient aux facteurs clés, aux barrières et aux bénéfices à l'adoption de l'Écolabel Européen (en anglais : *European Union Ecolabel*) par les entreprises et avaient trouvé que outre leurs principales motivations qui étaient liées au marché (p. ex., améliorer leur compétitivité, améliorer leur position sur le marché, améliorer leurs capacités pour répondre à la demande des clients et des consommateurs, etc.), elles avaient également d'autres motifs de nature différente (p. ex., relations avec les parties prenantes, volonté de mieux gérer les problèmes environnementaux spécifiques au sein de l'entreprise, engagement des employés, etc.).

Ainsi, comme il a été démontré, la littérature actuelle relative au milieu B2B comporte des lacunes et apporte une compréhension restreinte du phénomène des écolabels et leurs motifs d'adoption. En effet, elle aborde les certifications environnementales principalement dans une logique de compétitivité et offre des explications limitées. Des questionnements demeurent et la présente recherche va permettre de générer des connaissances supplémentaires et plus poussées par rapport aux motivations à recourir aux écolabels et ce, en fonction de la vision respective des entreprises manufacturières et des clients commerciaux. Aussi, puisqu'elle se sert de la recherche de Bansal et Roth (2000) comme assise, l'étude actuelle va permettre de renchérir sur les découvertes de ces chercheurs relativement aux motivations à recourir

aux écolabels et ainsi, va permettre d'élaborer davantage sur la compétitivité en plus d'explorer la légitimation et la responsabilité écologique.

Chapitre 3 - Méthodologie

Les objectifs principaux de cette recherche visent à comprendre les motivations (et leurs dimensions) à utiliser les écolabels du point de vue de la demande (i.e., des clients commerciaux) et du point de vue de l'offre (i.e., des entreprises manufacturières) en milieu B2B. La méthodologie employée pour répondre à ces objectifs est présentée dans ce chapitre. Ce dernier est organisé de la façon suivante : (a) définition et justification de l'approche méthodologique utilisée (b) sélection des participants (c) déroulement de la collecte de données (d) processus d'analyse (e) considérations éthiques pour la recherche.

3.1 Définition et justification de l'approche méthodologique

Une recherche qualitative déductive est adoptée et s'avère pertinente pour répondre à la problématique de ce mémoire puisque cette dernière sous-tend des objectifs spécifiques de type explicatif (Mariampolski, 2001). En effet, cette étude s'intéresse à rechercher et à fournir des explications sur les causes (i.e., les motivations et leurs dimensions) qui conduisent certains acteurs du marché (i.e., les entreprises manufacturières et les clients commerciaux) à prendre certaines décisions (i.e., recourir aux écolabels). Elle vise à répondre au « pourquoi » et à générer de nouvelles informations visant à expliquer et à comprendre le phénomène de l'adoption des écolabels en contexte B2B (Mariampolski, 2001; Ritchie, Lewis, McNaughton Nicholls, & Ormston, 2014). Également, celle-ci se sert des trois grandes motivations identifiées par Bansal et Roth (2000) comme élément de départ central, soit la compétitivité, la légitimation et la responsabilité écologique.

Les données ont été collectées par l'entremise d'entrevues qualitatives semi-structurées auprès de treize entreprises (i.e., six entreprises manufacturières et sept clients commerciaux). Parmi les six entreprises

manufacturières de biens certifiés retenues à l'étude, trois d'entre elles appartenaient à l'industrie des pâtes et papiers et trois autres œuvraient dans l'industrie des produits de nettoyage. Au sein des sept clients commerciaux interviewés, quatre d'entre eux se procuraient des produits certifiés relatifs à l'industrie des pâtes et papiers et trois autres achetaient ceux relatifs à l'industrie des produits de nettoyage.

Il convient de rappeler que, dans le cadre de l'étude, les entreprises manufacturières interrogées n'étaient pas nécessairement celles desquelles les clients commerciaux consultés achetaient leurs produits certifiés relativement aux produits des pâtes et papiers et de produits de nettoyage, et vice-versa. Également, il est essentiel de revenir sur le fait que lesdits produits procurés par ces clients commerciaux ne servaient pas comme intrants dans l'élaboration de leurs propres produits et/ou n'étaient pas destinés à la revente, mais qu'ils étaient utilisés dans le cadre de leurs opérations liées à leur fonctionnement à l'interne (p. ex., produits d'entretien, papiers d'impression, papiers essuie-mains, etc.). Ainsi, cette recherche s'intéressait aux points de vue des entreprises manufacturières et des clients commerciaux sans qu'ils ne soient nécessairement jumelés par paires entreprise manufacturière -client commercial.

Les entrevues individuelles semi-structurées évoluent au fil de leur déroulement puisque, bien qu'elles comportent des questions prédéfinies sur des thèmes importants, elles laissent tout de même place à des questions de suivi qui sont développées pendant leur progression (Merriam, 1998). Ces dernières, en raison de l'interaction entre l'intervieweur et l'interviewé, offrent la possibilité d'apporter des éclaircissements par rapport aux éléments qu'elles abordent en permettant une rétroaction immédiate (Agarwal & Tanniru, 1990). Également, cette technique d'enquête qualitative permet d'obtenir des informations détaillées à propos de sujets de recherche spécifiques peu

connus et desquels à peine quelques travaux de recherche ont été effectués (Ritchie et al., 2014) et facilite un haut degré de profondeur psychologique (Mariampolski, 2001). Dès lors, ce type d'entrevue a été sélectionné puisqu'il est cohérent avec les objectifs de la présente recherche qui reposent sur la compréhension des motivations des entreprises manufacturières et des clients commerciaux à adopter les écolabels en B2B (Ritchie et al., 2014).

Ces entrevues auprès des entreprises manufacturières et des clients commerciaux ont permis de générer des données raisonnablement standardisées en raison qu'elles étaient semi-structurées et qu'elles contenaient des thèmes définis préalablement (Schreier, 2012). Cependant, elles ont aussi offert la possibilité de bénéficier d'une plus grande flexibilité au niveau de leur déroulement (Gall, Borg, & Gall, 1996), ce qui permettait de compléter certaines explications fournies par les participants et/ou d'approfondir des aspects particuliers avec ces derniers. Ainsi, une enquête détaillée et précise pour chaque répondant a été effectuée (Ritchie et al., 2014).

Les guides d'entrevue respectifs adressés aux entreprises manufacturières (voir Annexe 3) et aux clients commerciaux (voir Annexe 4) sont disponibles en annexe. Toutes les questions d'entrevue étaient reliées aux objectifs de la recherche et étaient basées sur la revue de littérature. Les guides d'entrevue regroupaient des questions structurées et non structurées. Les questions non structurées étaient des questions ouvertes afin d'offrir aux participants le plus de liberté possible quant à l'expression de leur point de vue (Sowell & Casey, 1982) et d'avoir une connaissance approfondie du phénomène à l'étude.

3.2 Sélection des participants

Dans le cadre de ce mémoire, la recherche qualitative a utilisé l'échantillonnage à choix raisonné pour sélectionner les participants (Gall et al., 1996; Given, 2008). Cette méthode de sélection consiste à identifier et à retenir les individus qui possèdent des informations riches par rapport au phénomène d'intérêt étudié permettant ainsi une exploration détaillée et une compréhension approfondie de tous les aspects clés de ce dernier (Bryman, 2015; Creswell, Klassen, Plano Clark, & Smith, 2011; Ritchie et al., 2014).

Une approche spécifique employée pour prélever l'échantillon de cette recherche a été l'échantillonnage par critère selon lequel les participants sont choisis en fonction de leur capacité à refléter des caractéristiques particulières reposant sur des critères prédéterminés d'importance par le chercheur en lien avec les objectifs de l'étude (Palinkas et al., 2015). Ainsi, les informateurs clés interrogés ont été choisis délibérément afin de constituer un échantillon à même de fournir le type d'information recherché.

Trois critères de sélection principaux ont été distingués afin de déterminer les participants à retenir pour l'étude, soit le type d'industrie et le type de commerce, le type d'écolabels et la fonction occupée au sein de l'entreprise. Les explications ainsi que les justifications de la décision d'inclure ces critères suivent.

3.2.1 Type d'industrie et type de contexte

Les produits certifiés sélectionnés pour comprendre la problématique de ce mémoire provenaient des industries des pâtes et papiers et des produits de nettoyage. Le type de contexte étudié dans cette étude est le B2B. Ainsi, la collecte de données s'est faite au Canada auprès

entreprises manufacturières œuvrant dans les industries des pâtes et papiers ainsi que des produits de nettoyage et offrant des produits certifiés à une clientèle commerciale. Également, des données ont été collectées auprès de clients commerciaux qui se procuraient des produits certifiés issus de ces deux industries (i.e., pâtes et papiers et produits de nettoyage) pour les utiliser dans leur fonctionnement à l'interne. Il est essentiel de revenir sur le fait que les produits acquis par ces clients commerciaux ne servaient pas comme intrants dans l'élaboration de leurs propres produits et/ou n'étaient pas destinés à la revente. Les produits à l'étude concernaient les consommables, c'est-à-dire les produits certifiés vendus par les entreprises manufacturières qui étaient consommés ou utilisés dans les processus de production ou de fonctionnement au sein d'usines ou de bureaux des clients commerciaux (Malaval & Bénaroya, 2010). Cette décision reposait sur le fait que cette recherche souhaitait mettre l'accent sur une compréhension des motivations (et leurs motivations) des clients commerciaux à s'approvisionner pour leurs activités opérationnelles en produits certifiés en tant qu'utilisateurs finaux plutôt que de se concentrer sur leurs motifs à recourir à ces derniers en tant qu'intermédiaires entre deux parties.

Également, il convient de rappeler que le choix des entreprises manufacturières et des clients commerciaux sélectionnés dans l'échantillon se faisait indépendamment du fait qu'ils étaient jumelés par paires entreprise manufacturière -client commercial. En effet, cette étude était concernée par les perspectives respectives des entreprises manufacturières et des clients commerciaux et donc, la sélection de ces deux groupes d'acteurs n'a pas été effectuée en dyade. Cela implique que les entreprises manufacturières de biens certifiés interrogées n'étaient pas nécessairement celles desquelles les clients commerciaux consultés achetaient leurs produits certifiés, et vice-versa.

La sélection des industries des pâtes et papiers et des produits de nettoyage reposait sur le fait qu'il s'agissait d'industries avec un niveau de maturité particulier au regard des pratiques responsables des entreprises manufacturières et des clients commerciaux. Par exemple, les joueurs dominants de ces industries ainsi que de nombreux autres manufacturiers proposaient à leur clientèle des produits cautionnés par des écolabels. De plus, pour les clients commerciaux qui optaient pour l'achat responsable, le papier et les produits nettoyants constituaient les catégories de produits les plus concernés par des pratiques visant les certifications (ECPAR, 2016; Sustainability Purchasing Network, 2007).

3.2.2 Type d'écolabels

L'étude présente a couvert spécifiquement les écolabels de type I (ISO 14024) applicables aux industries des pâtes et papiers et aux produits de nettoyage au Canada. Selon la classification présentée dans ce mémoire, les écolabels de type I sont des écolabels multi-attributs portant sur l'ensemble du cycle de vie des produits créés et audités par des tierces parties. Ils détaillent l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement des produits par rapport à des critères environnementaux spécifiques à chacune des étapes du cycle de vie des produits. Ainsi, ceux-ci viennent attester que les produits ont reçu l'approbation de tierces parties indépendantes relativement à leur impact environnemental, de l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie des produits. Ces derniers viennent établir la préférence environnementale globale d'un produit par rapport aux autres produits de sa catégorie.

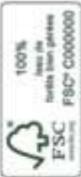
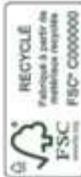
Elle a également inclus les écolabels comme FSC (pour *Forest Stewardship Council*) et PEFC (pour *Programme for the Endorsement of Forest Certification*) bien qu'ils portent sur un seul attribut car ceux-ci sont supervisés par des tiers indépendants et adressent des préoccupations environnementales relatives à une des industries étudiées (i.e., l'industrie

des pâtes et papiers). Les certifications incluses dans la recherche devaient également s'appliquer au contexte interentreprises. Autrement dit, l'échantillon à l'étude incluait uniquement les entreprises manufacturières et les clients commerciaux qui recouraient aux écolabels de type I et ceux s'apparentant au type I.

La décision de se concentrer sur ces derniers s'expliquait par le fait qu'il s'agissait de ceux qui se retrouvaient le plus fréquemment sur les produits vendus et achetés par les deux groupes d'acteurs. Également, ce choix reposait sur le fait que ces écolabels étaient ceux qui étaient les plus formels et adéquats pour assurer que les produits respectaient les normes environnementales les plus élevées sur l'ensemble de leur cycle de vie ou sur un attribut particulier.

Dans le tableau suivant (voir Tableau 3.1), les écolabels considérés à l'étude les plus couramment utilisés pour les produits des pâtes et papiers et les produits de nettoyage au Canada sont présentés et sont accompagnés d'une brève description. Une description plus étoffée de ces écolabels est fournie en annexe (voir Annexe 5).

Tableau 3.1. Écolabels courants au Canada pour les produits des pâtes et papiers et des produits de nettoyage

Écolabel	Date d'apparition	Description
<p>EcoLogo</p> 	1988	<p>Le programme canadien ÉcoLogo (également appelé Choix environnemental) s'appuie sur des standards multi-attributs basés sur le cycle de vie des produits. L'ÉcoLogo certifie de façon indépendante les produits qui respectent les normes strictes environnementales sur l'ensemble de leur cycle de vie.</p> <p>Pour obtenir plus d'information : http://industries.ul.com/environnement/certification/validation-marks/ecologo-product-certification</p>
<p>FSC - Chaîne de traçabilité</p> <p>Le Forest Stewardship Council appuie une gestion des forêts qui est responsable sur le plan environnemental, qui est socialement bénéfique et qui est viable sur le plan économique. La certification FSC de la chaîne de traçabilité assure le suivi de la fibre de bois à travers la chaîne d'approvisionnement.</p>	1994	 <p>Les produits sont faits à 100% de matières issues de forêts certifiées FSC.</p>  <p>Les produits sont faits à partir de matières provenant de forêts certifiées FSC, de matières recyclées et d'autres matières contrôlées.</p>  <p>Les produits sont faits avec 100% de fibre recyclée pré- et/ou post-consommation. Pour obtenir plus d'information : http://ps.ca.fsc.org/fr-ca</p>

<p>Sustainable Forestry Initiative (SFI) Le SFI est un programme de certification des forêts et des papiers qui favorise des pratiques forestières responsables et qui assure que les produits proviennent de forêts gérées durablement.</p> 	<p>2001</p>	 <p>Cette catégorie de labels concerne le pourcentage de fibres qui est issu des forêts certifiées (chaîne de traçabilité).</p>  <p>Cette catégorie de labels atteste d'un approvisionnement en fibres responsable, mais n'indique pas la teneur en fibres provenant de forêts certifiées. Pour obtenir plus d'information : http://www.sfi-program.org/index.cfm/french/</p>
<p>CSA Sustainable Forest Management</p> 	<p>1996</p>	<p>La certification CSA démontre que les produits de pâtes et papiers sont issus de forêts certifiées respectant un ensemble strict de critères biologiques, environnementaux et sociaux. Il s'agit de la norme nationale officielle du Canada en ce qui a trait à la gestion durable des forêts. Pour obtenir plus d'information : http://www.csaforest.ca/</p>

<p>Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC) schemes PEFC vise à identifier les produits qui proviennent de forêts gérées de manière durable et s'intéresse à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement afin de s'assurer que les produits de pâtes et papiers respectent les normes écologiques, sociales et éthiques et contiennent des fibres issues de forêts bien gérées.</p> 	1999	 <p>Les produits proviennent de forêts gérées durablement, contiennent du matériel recyclé et du bois issu de sources contrôlées.</p>  <p>Les produits contiennent des matières recyclées et du bois issu de sources contrôlées. Pour obtenir plus d'information : http://www.pefc.ca/canada.org/default.htm</p>
<p>Processed Chlorine Free</p> 	1996	<p>Cette certification atteste que les papiers proviennent de matières vierges et/ou de matières recyclées qui ont été blanchies selon un procédé exempt de chlore. Toutefois, il se pourrait que les matières recyclées utilisées pour produire les papiers aient été blanchies au chlore initialement. Pour obtenir plus d'information : http://www.chlorinefreeproducts.org/index.html</p>
<p>Totally Chlorine Free</p> 	2001	<p>Cette certification atteste que les papiers proviennent de matières vierges qui n'ont pas été blanchies avec du chlore. Pour obtenir plus d'information : http://www.chlorinefreeproducts.org/</p>

<p>Rainforest Alliance Certified</p> 	1992	<p>Cette certification atteste que les produits contiennent des matières provenant d'exploitations forestières qui respectent des critères stricts de nature environnementale, sociale et économique. Pour obtenir plus d'information : https://www.rainforest-alliance.org/lang/fr</p>
<p>Green Seal</p> 	1989	<p>Cette certification atteste que les produits sont conformes à des critères rigoureux relatifs à l'environnement et utilise une approche de cycle de vie qui implique un suivi des impacts environnementaux de l'extraction des matières premières à la fin de vie des produits. Pour obtenir plus d'information : http://www.green-seal.org/Home.aspx</p>
<p>Carbon Reduction Label</p> 	2007	<p>L'étiquette de réduction du carbone est un engagement public et officiel que l'empreinte carbone d'un produit a été mesurée et certifiée et que le propriétaire du produit s'est engagé à réduire cette empreinte au cours des deux années suivantes. L'empreinte qui a été calculée repose sur une évaluation complète du cycle de vie, y compris la production, l'utilisation et la disposition. Cette certification doit être reprise après deux ans et prouver que des réductions réelles ont été réalisées. Pour obtenir plus d'information : https://www.carbontrust.com/client-services/certification/product-footprint/</p>
<p>Green-e Marketplace</p> 	2004	<p>Green-e Marketplace est un programme de certification offrant, via son logo Green-e, de la visibilité aux entreprises qui utilisent une certaine quantité d'énergie renouvelable certifiée et qui ont des engagements envers le climat. L'utilisation du logo Green-e comme outil promotionnel leur permet de démontrer leur engagement environnemental envers l'énergie propre et renouvelable. Pour obtenir plus d'information : https://www.green-e.org/programs/marketplace</p>

Sources : <http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/ecologo> ; <http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/forest-stewardship-council-fsc-chain-of-custody-certification> ; <http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/sustainable-forestry-initiative-sfi> ; <http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/csa-sustainable-forest-management> ; <http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/programme-for-the-endorsement-of-forest-certification-schemes-pefc> ; <http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/processed-chlorine-free> ; <http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/totally-chlorine-free> ; <http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/rainforest-alliance-certified> ; <http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/carbon-reduction-label> ; <http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/green-e-marketplace>

3.2.3 Poste occupé dans l'entreprise

Chaque participant sélectionné devait occuper un poste au sein de l'entreprise qui avait trait au processus de décision quant au recours aux écolabels. Pour les entreprises manufacturières, il s'agissait de décideurs par rapport à l'inclusion des programmes de certification dans les activités de leur entreprise et à l'apposition d'écolabels sur leurs produits. Pour les clients commerciaux, il était question d'individus qui avaient un pouvoir décisionnel sur les achats de biens certifiés effectués pour leur fonctionnement interne. Dans cette étude, les participants interrogés étaient principalement des gestionnaires des ventes, des gestionnaires marketing, des gestionnaires en développement durable ainsi que des responsables des achats et approvisionnement. Dans le tableau suivant (voir Tableau 3.2), les caractéristiques saillantes des informateurs clés interrogés sont présentées.

Tableau 3.2. Caractéristiques saillantes des informateurs clés

Entreprise	Industrie/secteur	Présence	Titre du poste occupé par l'informateur*
Entreprise manufacturière #1	Produits de nettoyage	Internationale	Gestionnaire de produits
Entreprise manufacturière #2	Produits de nettoyage	Internationale	Président et cofondateur
Entreprise manufacturière #3	Produits de nettoyage	Internationale	Directeur adjoint Affaires réglementaires et Processus qualité
Entreprise manufacturière #4	Pâtes et papiers	Internationale	Chef de produits B2B
Entreprise manufacturière #5	Pâtes et papiers	Internationale	VP Développement durable et Innovation, gestionnaire communications et marketing
Entreprise manufacturière #6	Pâtes et papiers	Internationale	VP Ventes et Marketing
Client commercial #1	Énergie	Internationale	Conseiller Recherche scientifique Environnement
Client commercial #2	Confidentiel**	Régionale	Directeur Développement durable
Client commercial #3	Confidentiel**	Internationale	Conseiller Développement durable
Client commercial #4	Financier	Internationale	Gestionnaire Responsabilité sociale
Client commercial #5	Financier	Régionale	Conseiller Performance et systèmes d'approvisionnement
Client commercial #6	Énergie	Internationale	Conseiller Développement durable
Client commercial #7	Télécommunications	Nationale	Spécialiste Responsabilité d'entreprise et Environnement

* Le masculin est utilisé pour alléger le texte, et ce, sans préjudice pour la forme féminine.

** Information confidentielle car elle pourrait permettre d'identifier le répondant.

3.3 Collecte de données

Cette étude a utilisé une méthodologie qualitative de collecte de données. Celle-ci a inclus des entrevues téléphoniques, des vidéoconférences et des entrevues en personne. Elle s'est déroulée sur une période de 5 mois, soit de février à juin 2017. Tel que mentionné précédemment, les entrevues individuelles permettent d'instaurer plus facilement un climat de confiance entre l'intervieweur(e) et l'interviewé(e) et favorisent l'exploration d'un phénomène d'intérêt plus en profondeur. Également, elles permettent de s'assurer d'une bonne compréhension qu'ont les répondants des questions posées (Ritchie et al., 2014). Après avoir obtenu l'autorisation écrite de l'interviewé(e), l'entrevue était enregistrée à l'aide d'un enregistreur vocal numérique. Par la suite, les réponses des répondants étaient transcrites à l'ordinateur afin de pouvoir se référer plus facilement au contenu de leur entrevue. La durée approximative des entretiens était autour de 60 minutes.

Le processus de recrutement des répondants est développé davantage ci-dessous. Il convient de souligner à nouveau que les entreprises manufacturières sont celles qui détiennent des produits certifiés et qui sont issues des industries des pâtes et papiers et des produits de nettoyage et que les clients commerciaux sont ceux qui achètent des produits de pâtes et papiers et des produits de nettoyage certifiés pour utiliser dans leurs opérations internes. Également, les entreprises manufacturières ne vendaient pas nécessairement leurs produits certifiés aux clients commerciaux de l'échantillon et les clients commerciaux ne se procuraient pas forcément leurs produits certifiés auprès des entreprises manufacturières interrogées à l'étude.

3.3.1 Étapes de la collecte de données auprès des entreprises manufacturières

- a. **Processus de sélection** : La sélection des entreprises manufacturières à interroger a été faite en fonction des critères de sélection énumérés antérieurement (i.e., le type d'industrie et le type de commerce, le type d'écolabels et la fonction occupée au sein de l'entreprise par l'interviewé(e)). Dans un premier temps, il a été possible d'identifier des entreprises manufacturières issues des industries des pâtes et papiers et des produits de nettoyage qui adhéraient à des programmes de certification de type I et qui s'adressaient à une clientèle commerciale via des recherches sur Internet. Plus précisément, ces informations ont été trouvées à l'aide de recherches faites par mots-clés dans le moteur de recherche Google et en regardant les sites corporatifs. Dans un deuxième temps, après avoir identifié et dressé une liste des entreprises potentielles à interviewer, le chercheur est entré en contact avec ces dernières par courriel pour leur exposer le but de l'étude et de solliciter leur participation (voir Annexe 1). Dans certains cas, il était possible de contacter directement via courriel un des gestionnaires d'entreprise ayant un pouvoir décisionnel dans l'intégration des écolabels sur leurs produits. Dans d'autres cas, un courriel était envoyé à l'adresse courriel de l'entreprise afin de demander que le message soit transmis à une des personnes responsables de la décision de recourir aux écolabels. Au total, six entreprises manufacturières ont été retenues pour des entrevues dont trois issues de l'industrie des pâtes et papiers et trois issues de l'industrie des produits de nettoyage. Pour chaque répondant sélectionné, il était convenu d'une date au cours de laquelle se déroulerait l'entrevue. Également, les formulaires de consentement éthique lui étaient envoyés afin qu'il puisse prendre le temps de bien les lire.

b. Déroulement des entrevues : Les entrevues avec les répondants issus des entreprises manufacturières se déroulaient de la façon suivante. Tout d'abord, une brève présentation du chercheur suivie d'un résumé de l'objet de la recherche leur étaient présentés. Ensuite, un retour sur les documents de nature éthique était effectué de sorte à s'assurer que les répondants avaient une bonne compréhension des implications de leur participation à l'étude. À ce stade-ci, il leur était également précisé que l'entretien serait enregistré avec leur accord et demeurerait en tout temps totalement confidentiel. La prochaine étape consistait à leur poser des questions générales relatives à leur entreprise ainsi qu'à leur rôle à l'intérieur de celle-ci. Venait ensuite des questions plus pointues axées sur l'offre de produits de leur entreprise (i.e., produits des pâtes et papiers et produits de nettoyage). D'autres questions concernaient les écolabels apposés sur leurs produits (p. ex., l'histoire derrière leur adoption, la valeur accordée à ces derniers, la visibilité qui leur est donnée, les raisons de leur recours, etc.). Les participants étaient encouragés à élaborer sur les sujets selon leur rythme. Également, étant donné qu'il s'agissait d'entrevues semi-directifs, l'ordre des questions pouvaient varier d'une entrevue à l'autre selon le cours de la discussion, mais les points principaux du guide d'entrevue étaient abordés à chacune d'entre elle. Cette forme d'entrevue les mettait plus à l'aise et leur offrait un cadre plus large pour exprimer leur point de vue tout en permettant d'avoir une conversation qui restait relativement centrée sur le phénomène d'intérêt. Le chercheur avait recours à la prise de notes lors des entrevues afin de noter certaines idées qui lui étaient apparues au cours de leur déroulement et de relancer les interviewé(e)s, de noter ses propres remarques et d'être certain de ne rien oublier. À la fin des entrevues, le chercheur remerciait les répondants et leur rappelait que toutes les informations qui avaient été abordées demeureraient confidentielles. Également, il fournissait son courriel et son numéro de téléphone pour être joint par ces derniers si nécessaire.

- c. Après les entrevues :** Une fois les entrevues terminées, elles étaient transcrites à l'ordinateur. La transcription avait lieu immédiatement après les entrevues afin que le chercheur n'oublie aucun élément important qui avait été mentionné lors des entretiens. Également, un courriel de remerciement personnalisé était envoyé aux répondants afin de les remercier de leur participation.

3.3.2 Étapes de la collecte de données auprès des clients commerciaux

- a. Processus de sélection :** La sélection pour les clients commerciaux s'est faite en deux étapes. La première étape visait à identifier toute entreprise engagée envers la RSE et le développement durable. Cette identification s'est faite via des recherches sur Internet (sites corporatifs, Espace de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR), etc.). Une fois la liste dressée des entreprises qui étaient impliquées dans ce sens, la deuxième étape consistait à vérifier leurs pratiques internes, à savoir si elles achetaient des produits des pâtes et papiers et des produits de nettoyage qui étaient certifiés par un ou plusieurs écolabels de type I pour leurs opérations. Pour ce faire, étant donné que les informations trouvées sur Internet ne permettaient pas toujours de savoir si tel était le cas, un courriel a été envoyé à ces entreprises pour le valider (voir Annexe 2). La prise de contact pouvait se faire via leur adresse courriel corporative ou via une adresse courriel spécifique à un gestionnaire ayant un pouvoir décisionnel dans l'acquisition des produits certifiés. Dans la situation où les entreprises contactées rencontraient les critères de sélection (i.e., s'approvisionner en produits des pâtes et papiers et produits de nettoyage pour leur fonctionnement interne, sélectionner des écolabels de type I, occuper une fonction dans l'entreprise avec un pouvoir décisionnel relativement à l'achat de biens certifiés), le chercheur sollicitait une rencontre avec

celles-ci. Au total, sept clients commerciaux ont accepté d'accorder une entrevue au chercheur dont quatre achetant des produits des pâtes et papiers certifiés et trois achetant des produits de nettoyage certifiés. Pour chaque répondant sélectionné, il était convenu d'une date au cours de laquelle se déroulerait l'entrevue. Également, les formulaires de consentement éthique lui étaient envoyés afin qu'il puisse prendre le temps de bien les lire.

b. Déroulement des entrevues : Les entrevues avec les clients commerciaux se déroulaient comme suit. En premier lieu, une courte présentation du chercheur suivie d'un résumé de l'objet de l'étude leur étaient présentés. En deuxième lieu, un retour sur les documents traitant des considérations éthiques de la recherche était réalisé afin de s'assurer que les répondants avaient une bonne compréhension des implications de leur participation à l'étude. À ce stade-ci, il leur était également précisé que l'entrevue serait enregistrée avec leur accord et demeurerait en tout temps totalement confidentielle. Ensuite, le chercheur leur posait des questions d'ordre général ayant trait à leur entreprise et à la fonction qu'ils occupaient au sein de cette dernière. Venait alors des questions portant sur leur politique d'approvisionnement concernant les produits utilisés dans leurs opérations suivi de questions plus spécifiques au sujet des catégories de produits d'intérêt à l'étude (i.e., les produits des pâtes et papiers certifiés et les produits de nettoyage certifiés). Des exemples de questions posées aux interviewé(e)s relatives à ces biens certifiés concernaient le contexte dans lequel leur entreprise avait commencé à se les procurer, la communication qui était réalisée autour de ces derniers, les raisons poussant à les acheter, etc. Durant les entretiens, le chercheur laissait beaucoup de latitude aux répondants afin qu'ils puissent développer leurs réponses et aborder des sujets selon leur gré tout en s'assurant que les grandes lignes énoncées dans son guide d'entrevue aient été abordées. Également, une prise de notes assidue a

été effectuée par le chercheur lors des entrevues afin de noter certaines idées qui lui étaient apparues au cours de leur déroulement et de relancer les interviewé(e)s, de noter ses propres remarques et d'être certain de ne rien oublier. À la fin des entrevues, le chercheur remerciait les répondants et leur rappelait que toutes les informations qui avaient été abordées demeureraient confidentielles. Également, il fournissait son courriel et son numéro de téléphone pour être joint par ces derniers si nécessaire.

- c. Après les entrevues :** Une fois les entretiens terminés, ceux-ci étaient tapés à l'ordinateur. La transcription avait lieu aussitôt que les entrevues avaient été réalisées afin que le chercheur n'oublie aucun élément important qui avait été mentionné lors du déroulement de celles-ci. Également, un courriel de remerciement personnalisé était envoyé aux répondants afin de les remercier de leur participation.

3.4 Analyse des données

À ce stade, il convient de rappeler que l'objectif central de la présente recherche était de mettre en évidence un ensemble révélateur de motivations qui explique ce qui incitait les entreprises manufacturières et les clients commerciaux à recourir aux écolabels. Les trois grandes motivations identifiées par Bansal et Roth (2000) ont servi comme fondement de l'analyse de ce mémoire.

La méthode de recherche qualitative employée pour adresser cette problématique était l'analyse de contenu (QCA, en anglais : *qualitative content analysis*) (Hsieh & Shannon, 2005; Schreier, 2012). Selon Schreier (2012), l'analyse de contenu est « une méthode pour décrire systématiquement le sens du matériel qualitatif. Il se fait en classant le matériel comme des exemples dans les catégories d'un cadre de codage » p. 1. Les chercheurs considèrent cette dernière comme une méthode

flexible pour analyser des données textuelles (Cavanagh, 1997; Cole, 1988; Hsieh & Shannon, 2005). Après avoir lu et relu les transcriptions d'entrevues, le chercheur a codé les données textuelles selon quatre étapes essentielles à la construction d'un cadre de codage : la sélection, la structuration et génération, la définition et la révision (Schreier, 2012).

3.4.1 Sélection

Tout d'abord, les données de recherche ont été générées par des entrevues avec des entreprises manufacturières issues des domaines des pâtes et papiers et des produits de nettoyage et des clients commerciaux achetant des produits de ces domaines pour mener à bien leurs activités courantes. Étant donné la grande quantité d'information qui a été récoltée, le chercheur a analysé, dans un premier temps, les données relatives aux entrevues réalisées avec les entreprises manufacturières. Par la suite, celui-ci s'est intéressé aux informations ayant trait aux entrevues conduites auprès des clients commerciaux. Ainsi, deux cadres de codage (i.e., un pour les entreprises manufacturières et un pour les clients commerciaux) ont été nécessaires pour l'analyse. La stratégie qui a été employée par le chercheur pour organiser les données recueillies consistait à les sectionner selon les parties impliquées (i.e., les entreprises manufacturières et les clients commerciaux) (Schreier, 2012). Il est important de mentionner qu'à l'intérieur des deux cadres de codage, pour chaque citation, il était spécifié de quelle entreprise manufacturière ou de quel client commercial elle provenait.

Pour sélectionner les informations pertinentes à intégrer dans chaque cadre de codage, le chercheur les a classées sous deux catégories distinctes, soit les informations relatives aux motivations à utiliser les écolabels et les informations non reliées aux motivations à utiliser les écolabels. Afin qu'il soit plus aisé pour le chercheur d'identifier les renseignements liés à la première catégorie, ce dernier s'est appuyé en

majeure partie sur les trois grandes motivations évoquées par Bansal et Roth (2000) dans leur cadre conceptuel. Par exemple, si un répondant interrogé disait recourir aux écolabels car « c'était la bonne chose à faire », alors le chercheur associait cet élément à la catégorie « informations relatives aux motivations à utiliser les écolabels » puisque ce type de déclaration se trouvait à être lié à la motivation « responsabilité écologique » selon Bansal et Roth (2000).

Le chercheur jugeait les données pertinentes lorsque celles-ci étaient liées de près ou de loin avec la question de recherche (i.e., les motivations à adopter les écolabels). Ainsi, les seules données considérées comme étant pertinentes étaient celles catégorisées sous « informations relatives aux motivations à utiliser les écolabels » et c'était uniquement ces dernières qui allaient être codifiées par la suite.

Pour s'assurer de n'omettre aucune information pertinente, le chercheur intégrait également les passages dont il avait des doutes sur leur pertinence. Il classait l'information comme étant non pertinente lorsqu'il était certain que l'information n'était pas reliée à la problématique de l'étude. Par exemple, une affirmation qui pouvait être associée à la catégorie « informations non reliées aux motivations à utiliser les écolabels » était celle d'un répondant disant que « les écolabels font partie d'un marché de tierces parties ».

3.4.2 Structuration et génération

Une fois que les informations pertinentes à l'étude étaient déterminées, la prochaine étape consistait à les organiser. Les cadres de codage (i.e., celui concernant les entreprises manufacturières et celui ayant trait aux clients commerciaux) étaient mixtes puisqu'ils contenaient des catégories issues de concepts existants (i.e., les motivations principales) et des sous-catégories guidées par de nouvelles données (i.e., les dimensions des motivations principales) (Schreier, 2012). Une explication détaillée suit.

Dans un premier temps, la stratégie employée par le chercheur pour structurer les données a été déductive. Cela impliquait qu'il s'était basé sur des connaissances antérieures pour déterminer les dimensions clés à intégrer dans les cadres de codage (Hsieh & Shannon, 2005; Schreier, 2012). Ainsi, selon le modèle de la réactivité écologique des entreprises de Bansal et Roth (2000), les trois principales catégories de motivation retenues pour chaque cadre de codage étaient la compétitivité, la légitimation et la responsabilité écologique. Une catégorie supplémentaire qui ne se trouvait pas dans l'étude de Bansal et Roth (2000) a été ajoutée par le chercheur. Ce dernier l'a nommée « autres motivations ». Elle était utilisée pour situer les motivations à utiliser les écolabels qui ne correspondaient pas à des motivations de compétitivité, de légitimation ou de responsabilité écologique. Pour chaque cadre de codage (i.e., celui des entreprises manufacturières et celui des clients commerciaux), les passages pertinents identifiés précédemment dans les entrevues ont été associés à une des quatre catégories de motivation prédéterminées (i.e., compétitivité, légitimation, responsabilité écologique et autres motivations) (Hsieh & Shannon, 2005). Cela impliquait que plusieurs catégories de motivation pouvaient apparaître dans un même entretien et donc que le recours aux écolabels par un répondant pouvait être relié à des motivations variées.

Dans un deuxième temps, le chercheur a examiné les données de chaque catégorie de motivation principale et a identifié des sous-catégories associées à celle-ci. Ces sous-catégories consistaient en des sous-ensembles reliés aux catégories de motivation principales et représentaient les diverses dimensions par lesquelles ces dernières se présentaient. Elles ont permis d'obtenir une énumération précise de ce qui se dissimulait derrière chaque grande motivation. Pour déterminer les dimensions de celle-ci, le chercheur a recouru à une stratégie davantage inductive qui était utile pour capturer les détails (Schreier, 2012). La procédure qu'il a employée pour déterminer ces dimensions sur la base

des données récoltées est expliquée ci-dessous. Tout d'abord, il a paraphrasé tous les passages se retrouvant sous les catégories de motivation principales (i.e., compétitivité, légitimation, responsabilité écologique et autres motivations) pour ensuite supprimer le superflu autour de chaque paraphrase. Ensuite, il a regroupé les paraphrases similaires. Pour chaque ensemble de paraphrases similaires, il les a comparées entre elles pour déterminer un énoncé plus général représentatif de ces dernières, ce qui a donné lieu à une dimension et à sa définition (Schreier, 2012). Il est possible que plusieurs dimensions aient été mentionnées au cours d'une même entrevue ce qui impliquait que le recours aux écolabels pouvait être relié à des dimensions variées.

En somme, à cette étape, pour construire les cadres de codage des entreprises manufacturières et des clients commerciaux, le chercheur a d'abord eu recours à une approche déductive afin de déterminer les grandes catégories de motivation (i.e., compétitivité, légitimation, responsabilité écologique et autres motivations) à utiliser pour coder les passages pertinents des entretiens. Ensuite, une approche inductive basée sur les données pertinentes des entrevues a permis de développer des codes additionnels considérés comme des dimensions reliées aux motivations principales identifiées.

Il est important d'ajouter que le chercheur a pris des mesures afin de s'assurer de la fiabilité et de la validité des cadres de codage concernant les entreprises manufacturières et les clients commerciaux. La fiabilité concerne « la cohérence du codage (sans erreur) » (Schreier, 2012 : 167) et la validité est observée lorsque « les catégories dans le cadre de codage représentent adéquatement les concepts à l'étude » (Schreier, 2012 : 185).

Celles-ci ont été évaluées de deux manières. La première concerne la comparaison du cadre de codage dans des intervalles de temps différents. En effet, pour chaque cadre de codage (i.e., celui des

entreprises manufacturières et celui des clients commerciaux), le chercheur a codé deux fois les données de recherche à deux semaines d'intervalle. De cette façon, il a pu s'assurer de la stabilité de ses résultats d'analyse au fil du temps et de faire les ajustements nécessaires (Schreier, 2012). La deuxième concerne la comparaison entre plusieurs personnes du cadre de codage (intersubjectivité) (Schreier, 2012). Cette dernière impliquait la participation de deux autres codeurs à l'évaluation des données de recherche relatives aux cadres de codage des entreprises manufacturières et des clients commerciaux. Pour ce faire, pour chaque cadre de codage, les trois codeurs ont regardé de manière indépendante les passages pertinents relatifs aux motivations et les ont classés sous les quatre catégories de motivation principales (i.e., compétitivité, légitimation, responsabilité écologique et autres motivations). Ils ont également proposé des dimensions qui se rapportaient à ces grandes motivations. Par la suite, ces derniers se sont rencontrés afin de discuter et d'arriver à la même interprétation. Les deux codeurs sollicités par le chercheur étaient experts dans le domaine entourant le sujet de la présente étude et cela a permis, entre autres, de valider que les grandes catégories de motivation et leurs dimensions représentaient adéquatement les concepts.

3.4.3 Définition

L'étape de définition consistait à définir les catégories (i.e., les motivations principales) et les sous-catégories (i.e., les dimensions des motivations principales) en leur donnant un nom, une description et des exemples (Schreier, 2012). Cette étape s'est faite simultanément à l'étape précédente. Pour caractériser les catégories de motivation principales, le chercheur a emprunté les définitions de la compétitivité et de la responsabilité écologique qui étaient données dans l'étude de Bansal et Roth (2000). Pour ce qui est de la légitimation, la définition qui a été retenue était celle proposée par Suchman (1995). Pour la catégorie « autres motivations », le chercheur l'a définie comme étant : « Toutes

motivations reliées au recours des écolabels qui ne correspondent pas à des motivations de compétitivité, de légitimation ou de responsabilité écologique ». Pour expliquer les dimensions reliées aux grandes motivations, le chercheur s'est servi des paraphrases qu'il avait élaborées autour des passages pertinents à la problématique de recherche selon la méthode expliquée précédemment.

Également, afin de faciliter sa codification, le chercheur a également inclus les concepts de motivations extrinsèques et intrinsèques issus de la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985) pour discerner la légitimation de la responsabilité écologique. Cette théorie s'intéressait à distinguer plusieurs types de motivation autodéterminée en fonction des raisons ou objectifs sous-jacents qui poussaient un individu à entreprendre une action (Deci & Ryan, 1985). Bien qu'elle ait abordé ces types de motivation au niveau des individus, dans cette étude, ils seront appliqués au niveau des entreprises.

Ainsi, le chercheur a déterminé que la légitimation était une motivation extrinsèque et que la responsabilité écologique était une motivation intrinsèque. Selon les définitions avancées par Deci et Ryan (1985), la motivation intrinsèque implique que l'individu fait quelque chose en raison qu'il veut faire cette chose et qu'il trouve cela fondamentalement intéressant. La motivation extrinsèque, quant à elle, suppose que l'individu accomplit quelque chose en raison d'un facteur externe et non directement relié à l'action en cours (Deci, Vallerand, Pelletier, & Ryan, 1991). Plus en détail, la motivation intrinsèque consiste à ce que « l'individu pratique une activité parce qu'il trouve qu'elle est intrinsèquement intéressante ou satisfaisante » (Ryan & Deci, 2000 : 56). Il y a une relation directe entre un individu intrinsèquement motivé et l'action dans laquelle il s'est engagée puisque ce dernier l'a réalisée pour en retirer du plaisir et du contentement. La motivation extrinsèque, pour sa part, fait référence à « un individu qui pratique une activité parce qu'elle

conduit à un résultat séparé de l'activité en cours » (Ryan & Deci, 2000 : 55). Ainsi, dans ce cas, il n'y a pas de relation directe entre l'individu extrinsèquement motivé et l'action dans laquelle il s'est engagée puisque celui-ci l'a effectuée pour obtenir quelque chose en échange qui lui est externe.

Le tableau 3.3 vient présenter les définitions retenues à l'étude des grandes catégories de motivation qui ont servi dans les cadres de codage.

Tableau 3.3. Définitions des catégories de motivation principales

Motivation principale	Définition
Compétitivité	« le potentiel de la réactivité écologique à améliorer la rentabilité à long terme » (Bansal & Roth, 2000 : 724)
Légitimation	« perception ou supposition généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes, ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions » (Suchman, 1995 : 574) « [une entité] qui pratique une activité parce qu'elle conduit à un résultat séparé de l'activité en cours » (Ryan & Deci, 2000 : 55)
Responsabilité écologique	« une motivation qui découle de la préoccupation que l'entreprise a pour ses obligations et valeurs sociales » (Bansal & Roth, 2000 : 728) « [une entité] qui pratique une activité parce qu'[elle] trouve qu'elle est intrinsèquement intéressante ou satisfaisante » (Ryan & Deci, 2000 : 56)
Autres motivations	« toutes motivations liées au recours des écolabels qui ne correspondent pas à des motivations de compétitivité, de légitimation ou de responsabilité écologique »

3.4.4 Révision

En dernier lieu, le chercheur a révisé les cadres de codage concernant les entreprises manufacturières et les clients commerciaux afin de s'assurer qu'aucun élément n'ait été omis et que toutes les grandes motivations et leurs dimensions étaient cohérentes entre elles. Également, il s'est assuré que les définitions données aux dimensions soient représentatives de leur contenu.

En résumé, l'analyse de contenu a été utilisée par le chercheur pour analyser les données de la présente étude. Elle impliquait quatre étapes (i.e., sélection, structuration et génération, définition ainsi que révision) qui ont été conduites pour obtenir les cadres de codage des entreprises manufacturières et des clients commerciaux.

3.5 Considérations éthiques

Comme cette étude impliquait la participation de sujets humains, elle a nécessité une approbation éthique du Comité d'éthique de la recherche (HEC Montréal, 2017b; Pancer, McShane, & Noseworthy, 2015). En effet, les données de recherche ont été obtenues via des entrevues avec des entreprises manufacturières et des clients commerciaux. La démarche employée par le chercheur pour obtenir le consentement des répondants a été conduite selon les attentes exigées par le CER. En effet, avant de débiter chaque entrevue, ce dernier s'assurait du consentement éclairé du répondant. Cela impliquait que le chercheur lui expliquait clairement le but de son étude, la façon dont les données allaient être utilisées, la durée approximative de l'entrevue, le niveau de confidentialité lors de la diffusion des résultats. Également, il lui laissait savoir que sa participation était volontaire et confidentielle et qu'en tout temps il pouvait se retirer de l'étude.

La mission du CER est : « de définir et de mettre en œuvre une politique qui satisfait aux exigences énoncées par les 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). [...] Le CER doit ainsi s'assurer que les personnes participant aux projets de recherche effectués à l'École le font sur une base volontaire, qu'elles le font de manière consentante et, surtout, que ces personnes disposent de toute l'information pour prendre leur décision. » (HEC Montréal, 2017a)

Ainsi, l'attestation du CER vient témoigner que le chercheur s'engage à mener sa recherche de manière à satisfaire les exigences en matière d'éthique. Les exigences à rencontrer concernent les procédures de recrutement et de consentement des participants, les outils de collecte de données, les mesures pour protéger la confidentialité des répondants, l'utilisation des données et du matériel, la conservation des données et du matériel et l'utilisation des résultats (Comité d'éthique de la recherche, 2017).

Chapitre 4 - Résultats

Dans cette section, afin de pleinement comprendre le phénomène des écolabels dans un contexte B2B, dans un premier temps, les motivations (et leurs dimensions) des entreprises manufacturières à apposer des écolabels sur leurs produits seront abordées. Dans un deuxième temps, les motivations (et leurs dimensions) des clients commerciaux à rechercher des écolabels sur les produits achetés seront présentées.

4.1 Les motivations des entreprises manufacturières à adopter les écolabels sur leurs produits

Les résultats actuels ont confirmé la typologie des motivations de Bansal et Roth (2000) et ont ainsi souligné trois motivations fondamentales qui incitaient les entreprises manufacturières à apposer des écolabels sur leurs produits : la compétitivité, la légitimation et la responsabilité écologique. Aucune nouvelle grande catégorie de motivation n'a été trouvée par le chercheur. Les données de la présente étude ont également fait émerger des dimensions spécifiques pour chacune de ces motivations principales. Celles-ci n'avaient pas été identifiées par Bansal et Roth (2000). Ci-dessous, les motivations des entreprises manufacturières à adopter les écolabels sur leurs produits et leurs dimensions respectives sont élaborées en profondeur et sont illustrées avec des citations obtenues à partir des données actuelles. Il est important de noter que ces trois motivations et leurs dimensions se chevauchent et ne sont pas exclusives. Dans ces conditions, plusieurs motivations et dimensions ont pu apparaître dans un même entretien, ce qui implique que le recours aux écolabels pourrait être relié à des motivations et dimensions variées. Par exemple, une entreprise manufacturière pourrait dire qu'elle avait plusieurs motivations à certifier ses produits : « c'était un moyen de nous démarquer de la compétition » (Compétitivité), « c'était pour gagner de la

crédibilité auprès de nos parties prenantes » (Légitimation) ou « c'était la bonne chose à faire » (Responsabilité écologique).

4.1.1 Compétitivité

Tel que défini précédemment, la compétitivité est « le potentiel de la réactivité écologique à améliorer la rentabilité à long terme » (Bansal & Roth, 2000 : 724). Les répondants issus d'entreprises manufacturières motivées par la compétitivité ont mentionné qu'ils avaient recours aux écolabels sur leurs produits afin de réaliser des ventes supplémentaires auprès de leurs clients commerciaux actuels et potentiels possédant un intérêt pour les produits certifiés. Lorsque c'était la compétitivité qui motivait le choix des entreprises à adopter les certifications environnementales, contrairement aux motivations de légitimation et de responsabilité écologique, ce qui primait était l'utilisation de ces labels comme argument commercial dans un but essentiellement mercantile. En effet, tel qu'évoqué par un répondant de l'industrie des produits de nettoyage : « *L'écolabel, c'est un élément qui sert d'argument marketing pour intéresser nos clients actuels et potentiels, c'est un moyen pour augmenter nos ventes auprès des clients qui l'exigent et des clients qui commencent à s'intéresser aux produits verts certifiés* » (Entreprise manufacturière #1). Ainsi, ces entreprises, par l'entremise des écolabels, espéraient accroître leurs ventes en élargissant leur bassin de clientèle existante et éventuelle desservie et réaliser un plus gros chiffre d'affaires. Cet aspect compétitif et la considération de gain monétaire qu'il implique ont émergé dans le discours de toutes les entreprises interrogées. Toutefois, la plupart des entreprises se sont accordées pour dire que, malgré le fait que les écolabels leur procuraient des ventes supplémentaires auprès d'une clientèle élargie, ces derniers ne leur permettaient pas nécessairement de croître plus rapidement que la concurrence. Les explications avancées par celles-ci reposaient, entre autres, sur la place prépondérante des écolabels et leur caractère

inévitables dans l'industrie respective où elles évoluaient au regard des clients et des concurrents.

Une particularité commune aux entreprises interrogées qui étaient motivées par la compétitivité était qu'elles étaient très orientées vers le marché de sorte que celui-ci constituait la source d'information fondamentale qui conditionnait le recours aux écolabels par ces dernières. Une citation d'un répondant de l'industrie des pâtes et papiers vient appuyer cette affirmation :

L'adoption des écolabels, c'est vraiment juste guidé par le marché, c'est-à-dire nos clients et nos concurrents. Il y a le marché qui demande les écolabels. Si le marché le lendemain nous disait qu'il n'a plus besoin de l'écolabel tel, bien nous, on n'arrêterait pas forcément pour autant d'être environnemental, on va continuer d'essayer de diminuer notre impact environnemental. Par contre, je ne sais pas si on continuerait de payer pour dire à nos clients qu'on est certifié. S'ils n'ont plus besoin de ça, alors on ne va plus le faire. Donc, le client nous demande quelque chose, on lui donne. S'il arrêtaient de nous le demander, je ne pense pas qu'on continuerait de payer pour rien. (Entreprise manufacturière #4)

Au regard de cet extrait, il est possible de constater que l'adoption des écolabels par ces entreprises était effectivement stipulée par le marché et constituait une contrainte liée à leur contexte externe.

Narver et Slater (1990) ont présenté un modèle à trois composantes définissant l'orientation marché, soit l'orientation client, l'orientation concurrent et la coordination inter-fonctionnelle, et ayant comme fondement une vision long terme basée sur le profit. Les orientations client et concurrent concernent la collecte et le traitement de l'information relative aux préférences et besoins des clients de même que celle ayant trait aux compétences, habiletés et forces des principaux concurrents actuels et potentiels (Narver & Slater, 1990). L'orientation inter-fonctionnelle, quant à elle, concerne l'utilisation coordonnée des ressources organisationnelles afin de créer une valeur supérieure pour les clients cibles (Narver & Slater, 1990). Deux facettes de l'orientation

marché sont ressorties des entrevues, soit l'orientation client et l'orientation concurrent. Celles-ci ont permis de suggérer deux dimensions reliées à la compétitivité qui incitaient les entreprises manufacturières à recourir à des programmes de certification : « atteindre le seuil pour demeurer compétitive sur le marché » et « se distinguer sur le marché ».

a. Atteindre le seuil pour demeurer compétitive sur le marché

La première dimension reliée à la compétitivité, « atteindre le seuil pour demeurer compétitive sur le marché », implique que le recours aux écolabels par ces firmes était réalisé dans le but qu'elles soient en mesure de continuer à avoir la capacité de concurrencer avec succès dans leur environnement commercial et ainsi maintenir une position dominante sur le marché et perdurer dans le temps. Ces entreprises ont toutes exprimé le rôle incontournable et nécessaire des écolabels afin de demeurer en course pour gagner des ventes, sans toutefois chercher à en faire un facteur de différenciation marqué. En effet, un aspect important à mentionner est que lorsque les certifications environnementales étaient employées dans cette optique, celles-ci étaient considérées comme un moyen de rencontrer les exigences minimales requises de la clientèle et d'offrir des produits équivalents à ceux de la concurrence. Il a été possible de discerner deux éléments structurels constituant cette dimension. Le premier qui a été énoncé par toutes les firmes interviewées était que les écolabels faisaient partie d'une demande explicite de la majorité de leurs clients B2B actuels et potentiels. Le deuxième était que tous les gros joueurs de leur industrie respectives les employaient et que leur aptitude à leur faire face en dépendait.

Le premier motif signalé par toutes les entreprises interrogées venant les contraindre à certifier leurs produits était que cela relevait d'une exigence énoncée clairement par la plupart de leurs clients B2B actuels et potentiels et qu'elles voulaient être en mesure de répondre à cette requête afin d'être prises en compte lors des appels d'offre. En effet, cette demande constituait, pour les manufacturiers, une considération fondamentale de l'adoption des écolabels car ces derniers étaient essentiels afin qu'ils puissent rencontrer les besoins et attentes de leur clientèle tel qu'illustré par cette citation issue d'une firme des pâtes et papiers :

Les écolabels sont des attentes fondamentales de nombreux clients, donc si vous ne les avez pas sur vos produits, vous ne pourrez pas répondre aux exigences de base pour de nombreux segments de marché et ne serez pas en mesure de participer aux appels d'offre, donc ils sont vraiment vraiment importants. (Entreprise manufacturière #5)

Plusieurs répondants ont qualifié les écolabels comme étant le prix à payer pour pouvoir soumissionner en raison qu'ils étaient imposés par leurs clients B2B qui recherchaient des produits entrant dans la catégorie « *certifications environnementales* » (Entreprise manufacturière #1). Ceux-ci disaient ne pas avoir le choix d'apposer des écolabels sur leurs produits et ont expliqué que la décision de les maintenir était due en grande partie à la volonté de rencontrer la demande de la clientèle qui les réclamait et « *de ne pas perdre cette clientèle-là* » (Entreprise manufacturière #2). Une citation éloquente d'un répondant de l'industrie des produits de nettoyage venait supporter cela : « *C'est exigé maintenant [les écolabels]. Si ce n'était des exigences de la clientèle, nous abandonnerions ces certifications. Les écolabels, c'est devenu uniquement pour répondre à la demande des clients* » (Entreprise manufacturière #3).

Des propos fréquemment cités par les interviewés étaient que les étiquettes environnementales constituaient désormais un prérequis pour établir une communication avec beaucoup de clients B2B et qu'ils étaient un préalable à engager la discussion avec ces derniers comme illustré ci-dessous :

Les clients s'attendent à ce que les produits aient des écolabels et les exigent, c'est un minimum requis pour les clients afin qu'ils nous parlent, c'est avec presque toutes les demandes de prix et de contrat. C'est ce qui est requis, c'est un minimum à avoir [...] c'est pour intéresser les clients et augmenter nos ventes. (Entreprise manufacturière #6)

Ainsi, tel qu'ajouté par un répondant des pâtes et papiers, les écolabels sont devenus un facteur clé de succès en raison qu'ils sont « *comme le minimum à avoir pour que les clients nous parlent* » (Entreprise manufacturière #4). Par la mise en œuvre de programmes de certification, ces entreprises s'adressaient à l'intérêt des clients B2B actuels et potentiels pour des produits responsables certifiés afin d'avoir la possibilité d'occasionner et d'entretenir des relations d'affaires avec ceux-ci. Cette réalité va dans le sens de Peattie (Peattie, 1992) qui avait avancé qu'en marketing industriel, comme les clients B2B faisaient de la performance environnementale un critère d'achat important, les entreprises manufacturières et les produits avec une performance environnementale positive étaient alors plus intéressants à leurs yeux. Également, l'étude de Henriques et Sadowsky (1996) a démontré empiriquement que la pression des clients B2B exercée sur les entreprises pour qu'elles aient des comportements responsables tenait un rôle significatif dans leur adoption d'initiatives vertes. Dans le cas présent, le recours aux écolabels par les répondants interrogés qui disaient le faire pour répondre à la demande de leurs clients B2B vient corroborer leur découverte. Finalement, selon un rapport publié par le département de recherche de Deloitte (Koehler & Park, 2011), les entreprises manufacturières adoptaient les écolabels principalement à

cause de leurs clients B2B qui les demandaient et parce qu'ils leur permettaient de maintenir leur emprise sur les marchés.

Le deuxième motif dévoilé par plusieurs entreprises consultées était qu'elles se référaient aux écolabels parce que la compétition le faisait et qu'elles ne voulaient pas être désavantagées par rapport à celle-ci vis-à-vis les clients B2B actuels et potentiels les réclamant. Ces labels écologiques constituaient une pratique usuelle par les entreprises des industries interviewées et servaient donc à atteindre une parité concurrentielle. Par leur adoption, elles étaient grandement concernées à offrir des produits similaires et comparables à ceux de leurs adversaires afin d'être en mesure de les rivaliser et ainsi atteindre et maintenir une bonne position concurrentielle, sans toutefois chercher à se différencier à travers ceux-ci. En effet, les données actuelles ont démontré que leur recours par les entreprises était effectué en considération de leurs concurrents et dans le but de les égaler sur ce point.

Un parallèle peut être établi avec les résultats de recherche de Lieberman et Asaba (2006) qui ont recensé et organisé les théories sur l'imitation des entreprises en deux grandes catégories, soit les théories basées sur l'information et les théories basées sur la rivalité. En ce qui concerne la deuxième catégorie, ces auteurs ont trouvé qu'en situation de rivalité intense entre les firmes, ces dernières s'imitaient entre elles dans l'intention de maintenir leur position compétitive relative ou de neutraliser les actions de leurs concurrents. Également, ils avaient déterminé que plus les firmes occupaient des positions comparables sur leurs marchés respectifs, plus cette rivalité était grande (Lieberman & Asaba, 2006). Tel était le cas pour les entreprises manufacturières interrogées dans cette étude qui œuvraient dans des industries fortement concurrentielles. En effet, elles entreprenaient des actions semblables (i.e., le recours aux

écolabels) de sorte à avoir des capacités concurrentielles comparables et ainsi réduire l'intensité de la compétition.

Pour de nombreuses entreprises, ce qui les incitaient à apposer des écolabels sur leurs produits était le résultat de leur étalonnage concurrentiel (en anglais : *benchmarking*), processus structuré basé sur le marché par lequel une entreprise identifie les meilleures pratiques de ses compétiteurs directs dans une industrie donnée et essaie de les répliquer afin d'améliorer ses performances commerciales (Andersen, 1999; Elmuti & Kathawala, 1997; Vorhies & Morgan, 2005).

Il est également possible de faire le rapprochement avec les études de Fiegenbaum et Thomas (1995) et de Panagiotou (2007) qui traitent des groupes stratégiques et de leur rôle dans la formulation des stratégies concurrentielles des entreprises. En adéquation avec ces recherches, les entreprises de chaque secteur d'activité interrogé, faisant partie d'un même groupe stratégique, considéraient leurs concurrents comme point de référence dans leur processus de prise de décision quant à l'adoption des écolabels. En effet, à la suite de leurs observations comparatives, elles recouraient aux écolabels afin de refléter le comportement stratégique de leur groupe et de maintenir leur capacité à concurrencer sur le marché.

Cela représentait la réalité pour beaucoup de firmes interrogées tel qu'illustré ci-dessous par un répondant des produits de nettoyage :

Aujourd'hui, tous nos concurrents offrent une gamme de produits certifiés. L'écolabel n'offre plus l'avantage concurrentiel qu'il nous a déjà procuré. Puisqu'il y a des concurrents qui ont des écolabels, on ne veut pas être pénalisé auprès des clients qui exigent les écolabels. Pour l'instant, on maintient les écolabels parce qu'il y a des concurrents qui l'ont et qui sont capables de répondre à cette demande-là. (Entreprise manufacturière #3)

En effet, les répondants ont mentionné que puisque les certifications environnementales étaient couramment utilisées par les principaux

joueurs de leur industrie, leur usage était entrepris dans le but que leur firme ne soit pas exclue des appels d'offre par rapport à ces derniers, sans forcément chercher à se distinguer. Un répondant des pâtes et papiers a affirmé que les écolabels représentaient une des barrières à l'entrée les plus importantes à surmonter sur le marché en raison que tous les grands concurrents possédaient des produits certifiés et qu'ils étaient un coût à supporter pour y œuvrer comme cité : « *Parce que de plus en plus de compétiteurs ont les écolabels, le fait de les avoir, c'est devenu moins un élément distinctif, et c'est juste devenu un coût d'entrée* » (Entreprise manufacturière #5).

Ainsi, les écolabels constituaient pour les entreprises un point de parité qui n'était pas unique à leur offre de produits et qui se retrouvait également dans les offres concurrentes de telle sorte que cela entraînait une annulation de leur effet de différenciation (Keller, 2000; Webster & Keller, 2004). Néanmoins, ils étaient tout de même indispensables pour ces dernières afin qu'elles puissent atteindre le « *minimum à avoir pour ne pas perdre des ventes au profit des autres concurrents* » (Entreprise manufacturière #3).

b. Se distinguer sur le marché

La deuxième dimension reliée à la compétitivité, « se distinguer sur le marché », fait référence aux entreprises interviewées qui adoptaient les écolabels dans l'optique d'apporter une solution avec une valeur supérieure pour leurs clients B2B actuels et potentiels et d'établir une préférence auprès d'eux ainsi que dans l'intention de surpasser la compétition. Une caractéristique saillante de cette dimension qui a été avancée par les répondants était leur préoccupation de dépasser la simple atteinte du seuil minimum exigé par le marché (i.e., clients B2B et concurrents). Pour ce faire, ils se servaient des écolabels afin d'offrir des

produits davantage différenciés et de se distinguer au niveau de leur réputation corporative.

Le motif « offrir des produits davantage différenciés » concernait les entreprises manufacturières soucieuses de se distinguer via l'utilisation des écolabels de manière à en faire des attributs distinctifs pour différencier leurs produits. Celles-ci disaient déployer des efforts supplémentaires à ceux de leurs concurrents en ce sens.

Dans l'industrie des pâtes et papiers, les répondants disaient obtenir cette différenciation via la détention du plus grand nombre de certifications possibles applicables aux produits de leur secteur d'activité. Une autre action souvent employée de concert avec la précédente par ces firmes était d'acquérir les écolabels qui étaient pas du tout ou peu possédés par leurs compétiteurs de sorte à rendre leurs produits uniques et plus attractifs que ces derniers vis-à-vis leur clientèle. Cette citation d'un répondant issu de cette industrie illustre bien cela :

La plupart de nos produits ont trois certifications, et ça va plus attirer l'attention des clients que les produits où le concurrent va avoir juste une certification. Aussi, le fait d'avoir plusieurs écolabels et des certifications que peu de concurrents détiennent ou que nous sommes les seuls à avoir, c'est sûr que ça nous différencie. (Entreprise manufacturière #4)

Une autre façon de ressortir du lot qui a été avancée à la fois par les répondants de l'industrie des pâtes et papiers et à la fois par ceux de l'industrie des produits de nettoyage était d'offrir un vaste portefeuille de produits certifiés qui faisait en sorte que la totalité ou quasi-totalité de leurs produits étaient certifiés. Dans les deux industries étudiées, tandis que certaines entreprises s'afféraient à certifier le plus de produits possibles indépendamment des marques et/ou des gammes de produits auxquelles ces produits étaient associés, d'autres entreprises offraient plutôt, parmi leurs marques détenues, des marques dont l'entièreté des produits/gammes de produits (p. ex., papiers d'impression, papiers-

mouchoirs, serviettes de table, papiers hygiéniques, etc.) qui leur étaient associés étaient certifiés. Ces firmes mettaient beaucoup en avant dans leur communication (p. ex., sur leur site corporatif) que ces marques regroupaient uniquement des produits/gammes de produits certifiés. Cette particularité avait l'avantage pour celles-ci de « *communiquer encore plus clairement à [leurs] clients lesquels de [leurs] produits [étaient] certifiés et de leur permettre d'identifier facilement les certifications* » (Entreprise manufacturière #4).

Finalement, une autre initiative concernant les écolabels délivrés par une tierce partie et réalisée par une entreprise interrogée afin de démarquer ses produits était de collaborer avec les organismes tiers lors de la mise à jour des critères environnementaux encadrant les écolabels afin de les hausser. Celle-ci entreprenait cette démarche car elle disait que le choix des écolabels applicables aux produits de nettoyage était restreint et que, par cette action, elle s'assurait d'avoir un avantage sur ses concurrents le temps que ceux-ci s'ajustent aux critères revus et plus serrés à respecter pour avoir le droit d'apposer ces écolabels sur leurs produits. Ce répondant a confié :

Il y a un travail qui peut être fait avec la compagnie qui possède l'écolabel. Quand les critères sont revus, des nouvelles choses sont incluses, ça augmente les critères et ça s'applique pour tout le monde. On a vraiment une longueur d'avance de 18 à 24 mois sur la compétition à ce moment-là. (Entreprise manufacturière #1)

En bref, elle indiquait se servir des écolabels de sorte à avoir une offre différenciée qui lui permettait d'intéresser davantage ses clients B2B et de devancer ses concurrents pendant un certain temps.

Somme toute, si pour la plupart des entreprises du domaine des produits de nettoyage, la principale stratégie employée se limitait à détenir un grand nombre de produits certifiés, pour la grande majorité des entreprises du domaine des pâtes et papiers, une combinaison des trois

stratégies énoncées précédemment relativement à cette industrie (i.e., grand nombre d'écolabels, écolabels rares, grand nombre de produits certifiés) était employée.

Le motif « se distinguer au niveau de leur réputation corporative » concernait les entreprises manufacturières qui étaient soucieuses d'atteindre une meilleure réputation en termes environnemental que celle de la concurrence. La grande majorité des firmes interrogées qui employaient les écolabels de manière stratégique pour différencier leurs produits (i.e., grand nombre d'écolabels, écolabels rares, grand nombre de produits certifiés et/ou collaboration avec les organismes tiers indépendants) étaient également motivées à faire de leur réputation organisationnelle un élément de différenciation important. Une particularité de ces firmes était que les produits qu'elles détenaient étaient strictement ou presque strictement des produits certifiés. Ainsi, elles espéraient élever leur niveau de réputation d'entreprise par rapport à leurs compétiteurs en suscitant de fortes associations favorables entre les écolabels et leurs produits. Comme mentionné par un répondant des produits de nettoyage :

Cette association entre les écolabels et les produits offerts par notre entreprise vient augmenter l'attractivité de notre offre pour nos clients et nous permet d'être réputé comme étant la référence en matière de produits respectueux de l'environnement [...] et d'occuper une position dominante sur le marché.
(Entreprise manufacturière #1)

Cette citation vient illustrer le point de vue de plusieurs entreprises interrogées qui voulaient être reconnues par leurs clients B2B comme étant des acteurs qui faisaient davantage d'efforts que leurs compétiteurs en matière de certifications environnementales et, par conséquent, être considérées comme étant plus engagées envers l'environnement et ayant des répercussions positives plus bénéfiques à cet égard. Ces firmes disaient que les écolabels, en tant qu'éléments perceptibles, leur offraient une visibilité positive. Celle-ci permettait ultimement de

contribuer à construire leur forte réputation en termes de développement durable et de les différencier sur ce point. Tel que signalé par une firme des pâtes et papiers :

Les écolabels ont un effet de halo qui aident au niveau de notre réputation. Ils font partie d'une stratégie à plusieurs niveaux pour démontrer que notre entreprise est réellement responsable par rapport à l'environnement, pour ensuite profiter de cela [...] et augmenter nos ventes. Les écolabels viennent faciliter le fait qu'on soit reconnu comme le leader en matière de développement durable. (Entreprise manufacturière #5)

À la lumière de cette citation, il est possible de voir que les écolabels participaient à positionner cette firme avantageusement en ce qui concerne sa réputation environnementale.

La décision d'inclure ce motif (i.e., « se distinguer au niveau de leur réputation corporative ») à la compétitivité plutôt qu'à la légitimation dans ce mémoire est expliquée ci-dessous à l'aide de certaines études antérieures qui portaient sur la réputation organisationnelle et sur la légitimité organisationnelle. Plusieurs chercheurs qui se sont penchés sur ces deux concepts ont trouvé qu'ils étaient interconnectés et complémentaires (p. ex., Deephouse & Carter, 2005; Pollach, 2015). Cela signifie que bien que ce soit des concepts entrelacés du fait que les organisations aient besoin d'un certain niveau de légitimité pour obtenir une forte réputation, ces derniers diffèrent considérablement au niveau de leur définition (Pollach, 2015). En effet, tandis que la légitimité est fondée sur une conformité avec, entre autres, les normes, les valeurs et les croyances d'un système social (Suchman, 1995) et sur l'acceptance sociale (Deephouse & Carter, 2005), la réputation, quant à elle, se réfère à une comparaison entre organisations visant à évaluer leur notoriété relative et est donc mesurée relativement à leurs concurrents (i.e., que le positionnement d'une organisation peut s'améliorer au détriment de celui de ses concurrents) (Bitektine, 2011; Deephouse & Carter, 2005; Pollach, 2015). Ainsi, la légitimité met l'accent sur les similarités des organisations

et sur l'acceptabilité alors que la réputation met davantage l'accent sur les différences entre ces dernières, sur la recherche de l'unicité et sur l'atteinte de la position la plus favorable par rapport à la compétition (Bitektine, 2011; Deephouse & Carter, 2005; Pollach, 2015).

Plus en détail, la réputation d'entreprise est conçue comme une représentation perceptuelle que se font les parties prenantes de l'attrait global de l'entreprise par rapport à ses concurrents au fil du temps (Gotsi & Wilson, 2001; Spence, 1974). Celle-ci est donc issue d'un processus concurrentiel entre les entreprises au travers duquel elles doivent signaler leurs caractéristiques clés les plus attrayantes et uniques à leurs parties prenantes dans le but de maximiser leur statut réputationnel et obtenir un avantage concurrentiel (Eggert & Ulaga, 2002; Pollach, 2015; Spence, 1974).

Dans le contexte de la présente étude, ces caractéristiques clés découlaient des stratégies employées par les firmes qui ont été mentionnées précédemment relativement à l'utilisation des écolabels sur leurs produits. En effet, dans les entrevues réalisées, plusieurs d'entre elles avaient indiqué recourir aux écolabels de façon à ce qu'ils viennent distinguer leurs produits de ceux de la concurrence. Leur intention était d'atteindre une réputation corporative positive et davantage favorable par rapport à leurs pairs pour conclure plus de ventes et jouir d'une position dominante sur leur marché. Ainsi, dans cette situation, comme cette réputation organisationnelle était un atout intangible qui appartenait aux ressources concurrentielles des firmes concernées, celle-ci devenait alors une ressource stratégique qu'elles exploitaient pour obtenir un avantage compétitif (Pollach, 2015). Comme cette dernière se basait sur la différenciation et qu'elle concordait avec la définition retenue de la compétitivité dans la présente étude, le chercheur a déterminé qu'elle relevait alors principalement de la compétitivité et cela a motivé son choix de relier ce motif à cette catégorie de motivation.

4.1.2 Légitimation

Tel que spécifié précédemment, la définition retenue de la légitimation est celle découlant de la définition originale de Suchman (1995) selon laquelle il s'agit d' « une perception ou une supposition généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes, ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions » (p. 574). Un parallèle avait également été fait avec la motivation extrinsèque de Deci et Ryan (2000) qui la définissaient comme étant : « [une entité] qui pratique une activité parce qu'elle conduit à un résultat séparé de l'activité en cours. » (p. 55).

Cette motivation a émané dans le discours de chaque répondant interrogé et les données actuelles ont suggéré que les entreprises manufacturières motivées à préserver leur légimité organisationnelle se référaient aux écolabels car ceux-ci constituaient pour leur clientèle actuelle et potentielle une attestation formelle que leurs produits étaient réellement soucieux de l'environnement et leur recours visait à légitimer leurs déclarations environnementales auprès de celle-ci. Également, la volonté de ces firmes à démontrer qu'elles agissaient de manière convenable motivait leur décision d'adopter les écolabels sur leurs produits tel que mentionné par un répondant des pâtes et papiers :

Les entreprises comme nous se doivent d'avoir un impact environnemental et social le plus positif possible et ce, bien au-delà de la simple performance financière pour être accepté par un grand nombre de clients B2B qui s'attendent à ce que nous tenions compte de l'environnement dans nos opérations. [...] Les écolabels, c'est une initiative qu'ils [les clients B2B et les acteurs de la société civile] associent à un comportement adéquat de notre part, et c'est crucial pour démontrer que nous prenons la déforestation au sérieux. (Entreprise manufacturière #4)

En ce sens, les entreprises manufacturières interrogées issues des deux secteurs d'activité à l'étude ont dit opter pour les labels écologiques puisque ces derniers constituaient une pratique standardisée et généralisée pour démontrer l'écoresponsabilité de leurs produits, entre

autres, auprès des clients B2B qui jugeaient qu'il s'agissait d'une action légitime et attendue de leur part. Cela s'apparente à la légitimité pragmatique identifiée dans la typologie de la légitimité organisationnelle de Suchman (1995) qui résulte de la capacité d'une organisation à générer des résultats concrets pour l'organisation elle-même et ses parties prenantes via une action organisationnelle visant à se conformer aux demandes de ses audiences immédiates et à satisfaire leurs intérêts personnels (Suchman, 1995; Thomas & Lamm, 2012). Ce type de légitimité enraciné dans une vision stratégique s'est manifesté dans les résultats actuels lorsque les répondants disaient adopter les certifications environnementales afin de rencontrer les intérêts de leurs clients B2B dans l'échange et ainsi d'asseoir la pérennité de leur entreprise sur une certaine légitimité basée sur la transparence et la crédibilité procurées par les écolabels. Ces assises sont les dimensions reliées à la légitimation qui incitaient les entreprises manufacturières à l'étude à certifier leurs produits.

a. Transparence

La première dimension associée à la légitimation, « transparence », symbolise que les entreprises manufacturières décidaient de recourir aux écolabels afin de dévoiler et de rendre accessible l'information relative aux actions qu'elles entreprenaient par rapport à la prise en compte de l'environnement dans l'élaboration de leurs produits. Une particularité des firmes interrogées qui avaient mentionné cette dimension était que celles-ci allaient beaucoup plus loin que de simplement afficher les écolabels sur leurs produits et/ou de brièvement les mentionner sur leur site corporatif et/ou sur les fiches techniques de leurs produits. En effet, ces dernières allaient beaucoup plus loin dans leur démarche. Par exemple, sur leur site corporatif, elles avaient une section entièrement dédiée à expliquer ce que chaque écolabel représentait. Elles pouvaient

également avoir une section « FAQ » qui expliquait différentes notions relatives à l'environnement et/ou qui procurait des informations sur l'incidence environnementale de leurs produits écologiques certifiés. De plus, sur les fiches techniques de leurs produits certifiés, il y était indiqué leur impact environnemental. Finalement, certaines d'entre elles allaient jusqu'à proposer de divulguer sur demande, pour chaque certification environnementale possédée, le ou les rapports ayant mené à son obtention (incluant celui du comité d'évaluation externe).

Dans un souci de démontrer les efforts qu'elles faisaient dans les sphères environnementale, sociale et économique, la plupart de ces firmes publiaient annuellement un rapport de développement durable. Ce dernier permettait, entre autres, de suivre leur empreinte sur l'environnement (p. ex., consommation d'eau, consommation énergétique, gestion des matières résiduelles, émissions atmosphériques générées, etc.). Un répondant des pâtes et papiers a d'ailleurs cité que :

« Les produits certifiés sont un outil pour communiquer à l'interne et à l'externe notre engagement par rapport au développement durable. Mais en plus des écolabels, on a aussi un rapport de développement durable à chaque année qui va permettre de suivre tous nos efforts dans cette direction [le développement durable] et montrer qu'on ne dissimule rien. » (Entreprise manufacturière #4)

Ces entreprises manufacturières étaient poussées à adopter des comportements transparents tels que l'utilisation des écolabels en grande partie afin de répondre aux pressions de leurs clients B2B qui désiraient être informés de l'importance qu'elles accordaient à l'environnement dans leurs activités comme mentionné par un répondant des pâtes et papiers qui a stipulé que : « *La décision de maintenir les écolabels, c'est parce que c'est un niveau de transparence qui est exigé maintenant, que les clients veulent avoir* » (Entreprise manufacturière #6). Cela s'accorde avec l'étude de Thøger Christensen (2002) où il mentionnait que, dans l'environnement commercial actuel, la transparence était essentielle étant

donné que les parties prenantes s'attendaient à un accès illimité à l'information ainsi qu'à ce que les entreprises rendent compte de leurs choix stratégiques.

Cette pratique sociale, du fait de son caractère observable, était menée dans l'intention d'exposer de manière claire et concise à leurs clients B2B que leurs produits étaient écoresponsables et de montrer qu'elles étaient enclines à communiquer sur les efforts qu'elles faisaient à ce sujet. Tel qu'énoncé par une entreprise des pâtes et papiers :

Le recours aux écolabels, c'est pour être plus transparent dans nos opérations. Les clients peuvent voir avec les certifications environnementales que nous protégeons l'environnement et elles nous donnent de la visibilité lorsque nous disons que nous protégeons l'environnement, c'est la transparence qui est importante. (Entreprise manufacturière #6)

Ainsi, l'utilisation des écolabels comme signaux informationnels est en adéquation avec Thøger Christensen (2002) qui a signalé que la transparence pouvait être considérée comme une stratégie où les entreprises décidaient stratégiquement de l'information à fournir dépendamment des parties prenantes qu'elles voulaient rejoindre et qu'elle consistait à apporter des renseignements de qualité plutôt que de quantité. Ainsi, par l'entremise des écolabels, les firmes motivées par la transparence tenaient à faire valoir auprès de leurs clients B2B qu'elles cherchaient à ne rien dissimuler relativement à l'impact de leurs produits sur l'environnement et espéraient démontrer leurs bonnes intentions par rapport à l'environnement.

b. Crédibilité

La deuxième dimension, « crédibilité », fait référence aux entreprises interrogées qui recouraient aux écolabels dans l'optique d'être crédible aux yeux de leur clientèle en ce qui a trait aux affirmations vertes relatives à leurs produits. L'ensemble des répondants interviewés a mentionné

adopter les certifications écologiques pour cette raison comme illustré par cette citation : « *Les écolabels sont pour nos clients une validation par une entreprise tierce partie crédible qui vient démontrer que nous offrons vraiment des produits qui font la différence en termes environnemental* » (Entreprise manufacturière #5).

Cette crédibilité s'appuyait sur les écolabels en tant que « *système de reconnaissance pour les acheteurs* » (Entreprise manufacturière #2). En effet, ces derniers étaient utilisés par les entreprises pour prouver à leurs clients B2B que leurs déclarations environnementales étaient vraies et qu'elles étaient validées par des organismes d'accréditation indépendants reconnus. Tel qu'avancé par une firme des pâtes et papiers : « *Plusieurs clients s'intéressent et s'attendent à ce que nous ayons des écolabels sur les produits que nous leur vendons car souvent ils sont la seule preuve qu'ils peuvent avoir que nos produits ont été fabriqués de façon responsable* » (Entreprise manufacturière #4). Ainsi, une des principales considérations des manufacturiers à opter pour les écolabels était qu'ils agissaient à titre d'élément crédible servant à garantir la véracité de leurs propos en raison que leurs produits étaient authentifiés par des tierces parties.

Également, certains répondants ont signifié que les écolabels étaient employés afin d'établir un lien de confiance avec eux permettant de ce fait d'asseoir leur crédibilité. Une citation éloquent par une entreprise des pâtes et papiers illustre bien cela : « *On recourt aux certifications pour valider le fait de dire qu'on est vert et qu'on est propre, pour apporter de la confiance et assurer de la crédibilité* » (Entreprise manufacturière #4).

L'utilisation des écolabels par les entreprises dans le but de sécuriser leurs clients B2B quant au fait que leurs produits étaient réellement soucieux de l'environnement a été avancé par plusieurs d'entre elles comme démontré par cette firme : « *Pour nos clients, avec les écolabels, ça les rassure que les bonnes pratiques soient-là* » (Entreprise manufacturière #6). De plus, la citation suivante vient souligner que le choix des programmes de certification était réalisé dans l'intention de gagner en crédibilité auprès des clients en leur proposant des produits dotés d'écolabels sélectionnés en fonction de leur capacité à leur apporter de l'assurance :

Les clients ont besoin d'être rassurés, donc nous, il faut qu'on leur apporte la meilleure réponse possible pour les rassurer. On regarde sur le marché quelles sont les meilleures tierces parties, celles qui vont plus loin, qui sont les plus connues pour les clients, les plus crédibles à leurs yeux et on va vers ces écolabels-là. (Entreprise manufacturière #4)

En bref, ce qui s'est dégagé du discours de toutes les entreprises était qu'elles utilisaient les labels écologiques parce qu'ils étaient porteurs de crédibilité vis-à-vis leur clientèle concernant l'innocuité de leurs produits pour l'environnement étant donné leur reconnaissance officielle par des organismes indépendants ainsi que de la confiance et l'assurance qu'ils instaurent auprès des acheteurs. Ceci est en adéquation avec la définition donnée par Newell et Goldsmith (2001) de la crédibilité de l'entreprise qui concerne le degré auquel les clients B2B estiment que l'entreprise possède la connaissance ou la capacité à honorer ses déclarations et si elle peut être digne de confiance.

4.1.3 Responsabilité écologique

Comme défini antérieurement, la responsabilité écologique est « une motivation qui découle de la préoccupation que l'entreprise a pour ses obligations et valeurs sociales » (Bansal & Roth, 2000 : 728). Elle consiste pour l'entreprise à réaliser des actions vertes par sens d'obligation morale, de responsabilité et de philanthropie (Buchholz, 1991). Un parallèle avait également été fait avec la motivation intrinsèque de Deci et Ryan (2000) qui la définissaient comme étant : « [une entité] qui pratique une activité parce qu'[elle] trouve qu'elle est intrinsèquement intéressante ou satisfaisante » (p. 56).

Bien que cette motivation ait émergé des données actuelles, il s'agit de celle qui s'est le moins présentée dans le discours des entreprises manufacturières relativement à ce qui les incitait à recourir aux écolabels, et ce, pour les deux industries étudiées. En effet, l'adoption des écolabels reposait davantage sur des motifs d'ordre compétitif et légitime. Les résultats présents ont tout de même permis d'identifier trois dimensions à la responsabilité écologique : « sentiment de fierté au cœur de l'entreprise », « cohérence avec une culture d'entreprise du développement durable », « considération pour la collectivité ».

a. Sentiment de fierté au cœur de l'entreprise

La première dimension, « sentiment de fierté au cœur de l'entreprise », implique que les entreprises recouraient aux écolabels en raison qu'ils suscitaient, au sein de celles-ci, l'autosatisfaction de contribuer à la protection de l'environnement par l'intégration de procédés générant des produits avec une faible empreinte écologique. En effet, comme indiqué par un répondant des produits de nettoyage : « *Les écolabels sont un point de fierté car ils soutiennent que nous sommes une entreprise avec une offre de produits responsables pour l'environnement qui est certifiée* ».

» (Entreprise manufacturière #5). Également, une entreprise des pâtes et papiers qui a mentionné intégrer le développement durable au cœur de sa stratégie d'affaires avait dit s'engager dans des programmes de certification environnementale parce qu'ils contribuaient à alimenter la fierté que ses employés avaient à travailler au sein de cette dernière : « *Nous avons les logos environnementaux et un focus sur le développement durable ce qui fait que nos employés sont fiers de travailler chez nous* » (Entreprise manufacturière #6). Ainsi, pour ces entreprises, la décision d'appliquer les labels écologiques sur leurs produits était influencée par la volonté d'inspirer la fierté. Selon ces dernières, cette émotion positive reposait sur l'idée qu'en offrant des produits favorables pour l'environnement, elles réalisaient une action qui était socialement appréciée dans la société contemporaine.

b. Cohérence avec une culture d'entreprise du développement durable

La deuxième dimension, « cohérence avec une culture d'entreprise du développement durable », implique que les entreprises interrogées disaient appliquer les écolabels sur leurs produits en raison que ceux-ci concordaient avec leurs valeurs fondamentales relatives à l'environnement et qu'ils venaient témoigner de la mise en œuvre de ces valeurs environnementales. Une entreprise des pâtes et papiers (#6) a mentionné que les écolabels étaient employés parce qu'ils donnaient une signification sociale à continuer d'opérer dans l'industrie et que c'était dans sa mission et sa vision d'offrir des produits qui sont en accord avec le développement durable. Une autre firme de ce secteur d'activité (#5) disait recourir aux écolabels car elle était sensible à avoir un impact positif sur l'environnement et croyait aux bienfaits de ces certifications vis-à-vis celui-ci. Également, pour cette raison, elle a ajouté que certifier ses

produits était un reflet de sa propre authenticité face aux enjeux écologiques.

Une caractéristique saillante de ces entreprises était que le développement durable était ancré dans leur culture organisationnelle par l'entremise d'une multitude d'initiatives visant à réaliser leurs activités commerciales de manière à respecter l'environnement. La citation suivante issue d'un répondant des produits de nettoyage l'illustre bien :

Comme compagnie, c'est certain qu'on a à cœur de réduire notre impact environnemental. C'est pour ça qu'on a des produits certifiés, mais en plus de ça, en tant que compagnie responsable, on a des voitures qui fonctionnent à l'électricité, on réduit la consommation d'eau et d'énergie dans l'entreprise, on fait nos rénovations de bâtiments selon les normes environnementales et cetera, c'est le genre de chose qu'on fait où le critère environnement est important. Donc, ça fait que les décisions quotidiennes, même si elles ne sont pas nécessairement liées avec les écolabels, elles sont en ligne avec nos valeurs. L'environnement, ça fait partie de notre vision globale. (Entreprise manufacturière #1)

Ainsi, puisque les écolabels étaient perçus par ces entreprises comme une mesure bénéfique pour l'environnement et qu'elles étaient orientées vers une culture du développement durable, l'adoption des écolabels était incitée par leurs valeurs internes et leur désir d'être en accord avec celles-ci. Les labels écologiques étaient alors un aspect considéré par les firmes qui étaient déterminées à enraciner le développement durable dans leur organisation et qui souhaitaient être cohérentes avec leur mission et leur vision qui impliquaient un engagement envers l'environnement. Il est possible de faire le rapprochement avec le livre « Green Marketing Manifesto » de John Grant (2007) au travers duquel cet auteur avait disséqué les différentes initiatives reliées au marketing vert réalisées par les entreprises et les avait associées à des catégories spécifiques selon les objectifs et implications de celles-ci. Entre autres, il avait conclu que le « vrai marketing vert » devait se rattacher à une vision profonde de l'entreprise plutôt qu'à une simple tactique marketing susceptible d'être une forme d'écoblanchiment (en anglais : *greenwashing*).

c. Considération pour la collectivité

La troisième dimension, « considération pour la collectivité », implique que les entreprises optaient pour les écolabels parce qu'elles sentaient qu'elles avaient la responsabilité de lutter contre la dégradation de l'environnement pour défendre l'intérêt général. Elles avaient la volonté d'agir comme un bon citoyen corporatif. Ce sentiment de responsabilité se traduisait par l'emploi des écolabels afin de contribuer à la sensibilisation générale de tous les acteurs de la société vis-à-vis les répercussions positives entraînées par les produits écologiques certifiés tel qu'avancé par un répondant des produits de nettoyage . Également, une entreprise des pâtes et papiers ayant solidement ancré le développement durable dans son histoire, ses valeurs et ses pratiques de gestion, a dit qu'en tant que joueur principal de ce secteur d'activité, elle était consciente du rôle majeur qu'elle tenait par rapport à la transition de son industrie vers des produits davantage respectueux de l'environnement. En recourant aux écolabels, elle désirait encourager les fournisseurs de matières premières qui étaient soucieux de l'environnement en plus d'inciter ses clients B2B et ses concurrents à pousser plus loin leur responsabilité sociale et environnementale. Ainsi, étant informé de l'impact bénéfique de l'innocuité de leurs produits sur l'environnement et pour l'ensemble de la société, tel que stipulé par cette dernière : « *Nous utilisons notre pouvoir d'influence pour nous assurer que notre industrie évolue vers une offre de produits plus responsables en concordance avec notre réel souci environnemental* » (Entreprise manufacturière #4).

4.1.4 Synthèse des motivations et dimensions relatives aux entreprises manufacturières

En résumé, concernant la compétitivité, une tendance notable qui a été dénotée auprès de toutes les entreprises manufacturières interrogées était que celles-ci s'engageaient dans des programmes de certification parce que le marché (i.e., les clients et les concurrents) les exigeait. Ainsi, la plupart d'entre elles étaient motivées à détenir des produits certifiés puisqu'elles voulaient demeurer compétitives et que les écolabels étaient nécessaires afin de rester dans le coup. En effet, ceux-ci étaient souvent indispensables afin qu'elles puissent participer aux appels d'offre des clients commerciaux et constituaient alors un minimum requis pour entrer en contact avec eux. Un autre aspect mentionné par ces entreprises manufacturières était qu'elles adoptaient les écolabels sur leurs produits parce qu'elles voulaient être en mesure d'offrir des produits comparables à leurs compétiteurs et que ces derniers les avaient tous. Donc, si la majorité des entreprises manufacturières interviewées disaient se servir des écolabels pour éviter d'être discréditées du marché, quelques autres pouvaient s'y référer afin de se différencier sur celui-ci. Pour ce faire, une stratégie employée par nombreuses d'entre elles, autant pour celles issues des industries des pâtes et papiers que des produits de nettoyage, était d'offrir des produits tous ou presque tous certifiés. Une autre stratégie de différenciation employée par les entreprises manufacturières issues de l'industrie des pâtes et papiers était de se procurer le plus de certifications environnementales possibles afin d'en détenir plus que la concurrence. Conjointement à cela, ces dernières s'efforçaient d'identifier et d'obtenir des écolabels dont elles seraient les seules ou presque à avoir. Également, du côté de l'industrie des produits de nettoyage, l'une des firmes avait mentionné travailler avec les organismes tiers lors de la mise à jour des critères environnementaux relatifs à l'obtention des écolabels afin de les hausser et de restreindre pour un temps leur délivrance à certains de leurs compétiteurs. Non seulement ces

entreprises manufacturières étaient motivées à différencier leurs produits via les écolabels, mais également elles désiraient avoir une réputation environnementale accrue par rapport à celle de la concurrence.

Ensuite, relativement à la légitimation, les données récoltées auprès des entreprises manufacturières ont permis de constater qu'elles pouvaient être incitées à employer les écolabels afin d'apporter une réponse acceptable, socialement valorisée et légitime aux clients B2B qui avaient des préoccupations environnementales et qui s'attendaient à ce que les entreprises manufacturières les prennent en considération. Ainsi, quelques entreprises ont mentionné se servir des écolabels car cela leur permettait d'être transparentes vis-à-vis de leur clientèle quant à l'écoresponsabilité de leurs produits. Également, au sens large, en rendant l'information relative à leurs produits accessible via les écolabels, celles-ci désiraient démontrer qu'elles étaient engagées par rapport au développement durable. Un autre élément en lien avec la légitimation qui venait justifier l'adoption des écolabels pour l'ensemble des entreprises manufacturières interrogées était qu'ils procuraient de la crédibilité à leurs offres vertes car ces derniers apportaient de la confiance et de l'assurance aux clients B2B.

Finalement, peu d'entreprises manufacturières ont évoqué employer les écolabels pour la responsabilité écologique et celles qui en ont fait mention l'ont abordée sans développer davantage et sans donner plus de détails. Certaines d'entre elles ont confié que le recours aux écolabels était guidé en partie par la fierté qu'ils inspiraient auprès des individus internes à leur entreprise. Également, un autre élément avancé par quelques-unes qui venait justifier l'inclusion des écolabels dans leurs pratiques était que ceux-ci rejoignaient leurs valeurs fondamentales environnementales et leur procuraient un sens social à œuvrer dans leur industrie. Dans cette situation, les écolabels étaient adoptés parce qu'ils s'accordaient avec leur culture d'entreprise axée sur le développement

durable. Un dernier élément signalé par certaines par rapport à ce qui les incitait à certifier leurs produits étaient leur sentiment de responsabilité face aux enjeux environnementaux dans un but de bienfaisance pour la collectivité. En somme, pour les entreprises manufacturières, la motivation dominante était la compétitivité, suivie de la légitimation et de la responsabilité écologique.

4.1.5 Zone grise : Les représentations des écolabels par les entreprises manufacturières

La section précédente a présenté les motivations (et leurs dimensions) qui incitaient les entreprises manufacturières à apposer des écolabels sur leurs produits. Ces motivations (et leurs dimensions) étaient influencées par leur manière de percevoir les écolabels. Au sein des entreprises manufacturières à l'étude, il a été possible d'identifier des points de vue distincts par rapport aux écolabels qu'elles utilisaient sur leurs produits. En effet, si certaines d'entre elles percevaient les écolabels favorablement et qu'ils suscitaient auprès d'elles des associations positives, d'autres au contraire avaient une opinion bien amère de ces derniers et venaient les critiquer et les remettre en question. Ces critiques provenaient en grande partie des entreprises manufacturières issues des produits de nettoyage. Les écolabels qui suscitaient des réactions négatives auprès de ces entreprises manufacturières étaient principalement ceux qui étaient gérés par des entreprises à but lucratif (vs organismes à but non lucratif) étant donné que les certifications environnementales devenaient alors une « *business* » (Entreprise manufacturière #2). Conséquemment, certaines d'entre elles déploraient que les entités qui administraient les écolabels soient composées « *de gens d'affaires qui [voulaient] avoir le plus grand nombre de clients possible pour pouvoir retirer le plus d'argent possible de leurs ventes* » (Entreprise manufacturière #2) car cela faisait en sorte que leur obtention était relativement facile. Tel que mentionné par une entreprise manufacturière des produits de nettoyage :

Je considère les écolabels comme une *business* et non pas comme un standard très élevé d'écologie et d'environnement. Les écolabels, pour moi, c'est pas une référence en termes d'écologie et d'environnement loin de là parce que ceux qui managent les écolabels doivent faire des ventes et alors les critères ne sont pas des vrais critères environnementaux et sont relativement facile à atteindre. Les critères ne sont pas très serrés et pas très sérieux donc beaucoup de joueurs l'ont. Les écolabels, c'est une *business* qui permet de *tagger* certains produits qui sont moins pires que les autres. (Entreprise manufacturière #2)

Cette entreprise manufacturière a ajouté que puisque ses « *produits [dépassaient] les critères pour avoir le droit d'apposer les écolabels* », quand elle les appliquait sur ses produits, elle avait « *l'impression de mettre un beau tag de Lada [voiture bas de gamme]* » sur sa « *belle grosse Mercedes [voiture haut de gamme]* » (Entreprise manufacturière #2). Également, elle regrettait que le marché (i.e., les clients commerciaux et les concurrents) impose les écolabels car elle jugeait que les entreprises manufacturières d'aujourd'hui étaient en mesure de proposer des produits très écologiques qui surpassaient de beaucoup les critères à respecter pour obtenir les écolabels. Pour cette dernière, les certifications environnementales étaient « *en retard sur l'époque actuelle* » et lui faisait « *subir cette sorte d'anachronisme* » (Entreprise manufacturière #2). Ce qui en découlait pour celle-ci était que lorsqu'elle certifiait ses produits, elle avait « *l'impression de vraiment rabaisser la qualité de [ses] produits et de les comparer et les mettre dans un océan d'autres produits qui n'[avaient] absolument rien à voir en termes de recherche et développement et de qualité environnementale* » (Entreprise manufacturière #2). Ainsi, contrairement au point de vue de d'autres entreprises manufacturières interrogées qui disaient se distinguer par les écolabels, celle-ci était d'avis qu'ils avaient plutôt pour effet de nuire à la différenciation des produits entre compétiteurs comme illustré par la citation suivante :

Avec l'écolabel, tu viens noyer tout ensemble. L'écolabel vient noyer absolument tout tout. Il vient mettre sur un même pied d'égalité toutes les entreprises. L'écolabel, c'est une belle grosse piscine dans laquelle tu mélanges tout [tous les produits de notre entreprise et tous ceux de nos concurrents qui ont l'écolabel] plutôt que de prendre le temps d'éduquer les acheteurs sur c'est quoi vraiment être écologique. (Entreprise manufacturière #2)

Cette réalité a été relevée par quelques répondants des produits de nettoyage qui se désolaient que certains de leurs homologues puissent « *se cacher en arrière d'un logo* » (Entreprise manufacturière #2). En effet, l'un d'entre eux a dit :

C'est la plus belle opportunité [les écolabels] pour ceux [manufacturiers] qui pensent juste à l'argent et qui veulent continuer à vendre leurs cochonneries. Beaucoup d'autres manufacturiers, ça [les écolabels] fait parfaitement leur affaire parce qu'ils peuvent se cacher derrière ça. L'écolabel, à mon avis, c'est un gros masque que les manufacturiers peuvent en faire pour dire à leurs clients : « Quand tu viens ici, on est certifié ! ». (Entreprise manufacturière #2)

Ainsi, pour ces entreprises manufacturières, elles étaient d'avis que bon nombre de leurs concurrents avaient obtenu des écolabels sans même avoir des produits réellement soucieux de l'environnement. Un répondant des produits de nettoyage a même mentionné avoir analysé des produits certifiés concurrents et avoir constaté que ceux-ci avaient été approuvés par la tierce partie qui s'occupait de l'écolabel en question même s'ils ne rencontraient pas plusieurs critères nécessaires à son obtention. Ce dernier a alors évoqué que « *les écolabels [avaient] perdu beaucoup de crédibilité à [ses] yeux à partir de ce moment-là* » (Entreprise manufacturière #3). Il a d'ailleurs ajouté qu'il n'était pas la seule entreprise manufacturière à partager cet avis étant donné que « *plusieurs autres entreprises manufacturières savaient que certains produits étaient certifiés sans raison valable* » (Entreprise manufacturière #3). Malgré tout, ces entreprises manufacturières continuaient d'adhérer à des programmes de certification étant donné qu'ils étaient recherchés par les clients commerciaux et que l'ensemble des compétiteurs les avaient. Leur opinion par rapport à ceux-ci demeurait quand même assez défavorable tel qu'illustré par cette citation :

Les clients qui achètent des produits parce qu'ils ont un logo, ils s'attendent à ce qu'ils respectent un certain nombre de critères, mais moi je vous confirme que c'est pas le cas, et malheureusement, pour les manufacturiers, c'est de la paperasse pour faire de l'argent. Les écolabels, c'est une fausse sécurité [pour les clients] puisque c'est pas à la hauteur des attentes de ceux qui choisissent les écolabels. Les clients croient que c'est vraiment vert [les écolabels], mais la réalité c'est que c'est pas si vert que ça. C'est malheureusement ça les programmes de certification. Au lieu de faire valoir des choses qui sont vraies et qui sont réellement écologiques, on dirait qu'ils ne servent qu'à jeter de la poudre aux yeux pour satisfaire ce qu'ils [clients] veulent entendre. [...] On continue de certifier nos produits parce qu'on ne veut pas nécessairement perdre cette *business*-là. (Entreprise manufacturière #3)

Ainsi, bien que ces entreprises manufacturières considéraient les écolabels comme un signe trompeur de la réelle qualité environnementale des produits, elles y avaient tout de même recours car elles voulaient répondre à la demande des clients commerciaux qui les recherchaient et ne pas perdre ces ventes au détriment de leurs concurrents qui détenaient tous des produits certifiés.

Somme toute, pour les entreprises manufacturières, les écolabels se trouvaient dans une zone grise. Effectivement, ces dernières avaient une vision des écolabels qui pouvait diverger. Entre autres, les critiques abordées par certaines d'entre elles qui étaient issues principalement de l'industrie des produits de nettoyage étaient relatives au fait que les écolabels qu'elles devaient avoir sur leurs produits pour demeurer compétitives étaient en grande partie gérés par des entreprises privées dont le but était de réaliser des ventes. Conséquemment, il était assez facile d'obtenir ces labels environnementaux et cela venait égaliser les offres des entreprises manufacturières et de leurs concurrents indépendamment que leur qualité environnementale soit meilleure, bonne ou mauvaise. Également, une autre remarque négative à propos de la gestion des écolabels était qu'elle pouvait laisser place à des entreprises manufacturières qui profitaient à tort des écolabels et qui revêtaient des apparences trompeuses. Tout cela a donc entraîné une perte de crédibilité auprès de certaines entreprises manufacturières à l'étude qui avaient de réelles considérations pour l'environnement et qui

maintenaient les écolabels majoritairement pour réaliser des ventes auprès des clients qui les exigeaient et pour être comparable aux offres concurrentes qui les offraient toutes. Ces firmes étaient beaucoup plus axées sur des motivations (et leurs dimensions) reliées à la compétitivité que celles reliées à la légitimation et à la responsabilité écologique en ce qui avait trait à l'utilisation des écolabels sur leurs produits.

4.2 Les motivations des clients commerciaux à se procurer des produits certifiés

Les données actuelles ont soutenu les trois motivations fondamentales identifiées par Bansal et Roth (2000) (i.e., la compétitivité, la légitimation, la responsabilité écologique). Également, une nouvelle grande catégorie de motivation incitant les clients commerciaux à se procurer des produits certifiés a émergé des entrevues réalisées, soit « faciliter les processus internes ». De plus, les résultats de ce mémoire ont fait apparaître des dimensions spécifiques pour chacune de ces quatre motivations principales. Ci-dessous, ces motivations et leurs dimensions respectives sont abordées en profondeur, citations à l'appui. Il est à noter que plusieurs motivations et dimensions ont pu apparaître dans un même entretien (cf. début de la Section 4.1). Par exemple, un client commercial pourrait dire qu'il avait plusieurs motivations à rechercher des écolabels sur les produits qu'il achetait : « c'était pour être perçu comme un leader en matière de développement durable » (Compétitivité), « c'était pour répondre à la pression de nos parties prenantes » (Légitimation) ou « c'était pour être un bon citoyen corporatif » (Responsabilité écologique).

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il importe de signaler que les contraintes économiques représentaient une réalité à laquelle toutes les firmes consultées disaient devoir faire face et cela avait une répercussion sur les montants qu'elles étaient prêtes à déboursier pour des produits certifiés comme illustré ci-dessous :

À l'heure actuelle, on est vraiment dans un mode où est-ce qu'on tente d'aller chercher le plus d'économie possible dans notre entreprise et un facteur assez important, ça reste le prix des biens qu'on achète pour notre fonctionnement. Le côté budget ne nous permet pas de payer plus cher pour un produit certifié. On travaille fort fort fort à trouver le produit écologique à moindre coût, donc si le prix convient on va tendre vers des écolabels. La bonne nouvelle, c'est que les écolabels sont devenus monnaie courante, il y a tellement de demande pour ça qu'ils sont souvent au même prix que des produits non certifiés. (Client commercial #3)

Ainsi, l'ensemble des répondants interrogés a indiqué qu'un facteur important dans la décision de prendre en considération ou non des produits certifiés dans le choix d'un fournisseur était leur coût qui devait être comparable à ceux de produits non certifiés. (N. B. : Ce constat sera abordé dans la discussion de ce mémoire en intégrant le concept de création de valeur). Une fois cette condition rencontrée, dépendamment des entreprises clientes, les écolabels pouvaient constituer, soit un critère obligatoire dans les appels d'offres pour certaines catégories de produits achetées, soit un élément optionnel qui, toutefois, apportait des points supplémentaires dans la grille d'évaluation des fournisseurs.

Un autre point important à mentionner est que si pour les entreprises manufacturières, il avait émergé des données actuelles une divergence dans leur façon de percevoir les écolabels, du côté des clients commerciaux interrogés, il a été possible de discerner qu'ils avaient tous des avis similaires à propos de ces derniers et qu'ils les voyaient tous d'un bon œil. Ainsi, au niveau des motivations (et leurs dimensions) qui sont apparues dans leur discours, il n'y a pas eu de tendances marquées chez certains clients commerciaux ce qui implique que, dans l'ensemble, ceux-ci avaient des motivations (et leurs dimensions) partagées entre la compétitivité, la légitimation, la responsabilité écologique et la nouvelle motivation « faciliter les processus internes ». Ces dernières sont abordées ci-dessous.

4.2.1 Compétitivité

L'approvisionnement responsable en produits certifiés était motivé par la compétitivité (cf. début de la Section 4.1.1) pour les clients commerciaux qui disaient recourir aux écolabels pour des considérations d'ordre économique. Les données actuelles ont permis d'identifier deux dimensions reliées à la compétitivité : « réduire les coûts totaux de propriété » et « devancer la concurrence sur le plan environnemental ».

a. Réduire les coûts totaux de propriété

La première dimension, « réduire les coûts totaux de propriété », implique que le recours aux écolabels dans la sélection des produits par ces firmes était entrepris dans l'optique de réduire les dépenses associées à ceux-ci sur toute leur durée de possession plutôt que seulement lors de leur acquisition. Selon l'Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR) :

L'analyse des coûts totaux de propriété fournit une évaluation durable en tenant compte des coûts totaux du cycle de vie d'un projet lors de l'analyse de diverses solutions. Elle vise plus particulièrement à élargir la notion de prix dans le calcul des appels d'offres à divers coûts d'entretien, de suivi et autres frais afférents encourus durant la possession du produit jusqu'à sa disposition. (ECPAR, 2015)

Cette considération pour les coûts totaux de propriété a été exprimée par uniquement deux répondants interrogés qui se procuraient des produits de nettoyage certifiés. Tel que cité par un de ces répondants :

Avec la nouvelle réalité du marché, c'est sûr qu'il y a des nouveaux enjeux qui arrivent au niveau des coûts. Il faut réduire les coûts, il faut les réduire au niveau des achats. Ce qui fait que notre entreprise doit tenir compte des coûts et une nouvelle stratégie d'approvisionnement est de considérer les coûts globaux d'un produit sur l'ensemble de son cycle de vie. Ce qui est vraiment regardé est le coût total de propriété et de se tourner vers le coût le plus avantageux. Les écolabels ne sont pas le seul critère à être considéré dans une analyse des coûts complets, même si jusqu'à présent, ça a été avantageux d'avoir des produits certifiés. Souvent les produits qui ont des écoétiquettes sont souvent plus durables, plus efficaces et ont aussi d'autres qualités, ce qui fait que ça contribue positivement au coût des produits. En général, on est capable de rattraper le coût relié aux écoétiquettes en regardant le coût du produit sur l'ensemble de son cycle de vie, donc pas seulement le prix d'achat, mais le coût total. (Client commercial #1)

Ainsi, dans cette situation, le choix d'acheter des produits certifiés par ces entreprises était motivé par la réduction des coûts qu'ils entraînaient pour celles-ci et venait rejoindre leur alignement stratégique. L'argument économique était un facteur prépondérant dans la décision d'acquérir des produits écoresponsables certifiés.

b. Devancer la concurrence sur le plan environnemental

La deuxième dimension, « devancer la concurrence sur le plan environnemental », fait allusion aux clients commerciaux interrogés qui cherchaient à se distinguer de leurs concurrents au regard de l'environnement et qui s'engageaient à acheter des produits certifiés pour leur fonctionnement en raison qu'il s'agissait d'une activité visible contribuant à les positionner favorablement en ce qui a trait au développement durable. Pour ces répondants, les écolabels étaient perçus comme une initiative environnementale proactive en termes d'approvisionnement responsable et participaient à l'élaboration de leur avantage concurrentiel procuré par le développement durable. Tel que mentionné par un client commercial :

Du côté écologique, on a une petite longueur d'avance sur d'autres entreprises et les écolabels permettent de garder cette petite longueur d'avance en termes d'approvisionnement responsable. On s'est longtemps donné comme titre d'être un leader dans le domaine de l'environnement et acheter des produits certifiés contribue à renforcer cet avantage stratégique qu'est le développement durable. (Client commercial #2)

Une particularité commune à ces firmes était qu'elles intégraient les écolabels dans leur stratégie environnementale d'entreprise et cherchaient alors à s'approvisionner dans la mesure du possible avec des biens certifiés, toutes catégories confondues. Également, cette bonne pratique constituait une des actions déployées par celles-ci par rapport à l'environnement. Un client commercial aspirant à devenir un pionnier dans le mouvement du développement durable a cité :

Nous voulons être un leader environnemental en intégrant la responsabilité environnementale dans tous les aspects de l'entreprise, incluant l'approvisionnement en produits verts certifiés. Donc là où il existe des produits certifiés disponibles, nous regardons ces options et beaucoup de nos produits le sont. Chaque fois qu'ils sont disponibles, nous choisissons cela. Les écolabels sont un moyen d'être responsable et l'achat de biens certifiés, c'est juste une partie de ce que nous faisons au regard de l'environnement. (Client commercial #4)

En bref, dans le discours de ces répondants, une grande préoccupation venant motiver le recours aux écolabels était leur désir de se démarquer des autres joueurs au niveau de l'environnement aux yeux de leur clientèle comme évoqué par cette entreprise cliente : « *Les écolabels sont employés comme un élément stratégique de distinction pour atteindre notre objectif d'être premier dans le cœur des clients* » (Client commercial #5).

4.2.2 Légitimation

Le discours des clients commerciaux qui achetaient des produits certifiés a permis d'identifier deux dimensions associées à la légitimation (cf. début de la Section 4.1.2) : « faire bonne figure » et « transférer la crédibilité à sa propre clientèle ».

a. Faire bonne figure

La première dimension, « faire bonne figure », implique que les clients commerciaux interrogés recouraient aux écolabels afin de préserver une opinion favorable de la part du public et d'être perçu comme de bons citoyens corporatifs. Dans cette situation, les écolabels étaient utilisés par les répondants comme outil de communication visant à véhiculer un message écologique tangible dans le but de maintenir une image environnementale positive. Un client commercial a mentionné que : « *Les écolabels, ça fait partie des cibles qu'on s'est fixé et qu'on veut atteindre. Ce qui a motivé la fixation de cette cible, c'est parce qu'on considère que ça va avoir un impact positif sur notre image de marque* » (Client commercial #2).

Les entreprises clientes interviewées ont ajouté que leur décision d'acheter des produits certifiés était influencée par leur désir d'être bien perçues et d'éviter d'avoir mauvaise presse auprès de leurs parties

prenantes qui étaient préoccupées par les actions qu'elles posaient au regard de l'environnement. Elles disaient que les écolabels étaient une initiative qui permettait de rejoindre les attentes de leurs différents publics et qu'ils constituaient une forme de communication responsable qui leur permettait de gérer leur image d'entreprise auprès de ces derniers. Cela est illustré par la citation ci-dessous :

On ressent beaucoup de pression de la part du grand public par rapport à nos actions car il demande qu'on mette de l'avant des mesures de développement durable. Les écolabels sont un moyen de répondre à ce besoin. C'est un peu des munitions, des éléments de réponse, quand quelqu'un (comme les journalistes, les consommateurs, les groupes environnementaux, et j'en passe) nous pose des questions sur ce qu'on fait en matière de développement durable car ils trouvent ça bien et comprennent que c'est positif que l'entreprise fasse ça. Ce sont des petits éléments comme les écolabels qui ultimement vont influencer leur perception de l'entreprise. Chaque petit geste que les gens peuvent entendre qui peut contrebalancer les critiques dans les médias ou l'opinion de la population en général compte. Pour les consommateurs, ça ne va peut-être pas changer de manière dramatique leur façon de voir l'entreprise ou faire en sorte qu'ils achètent plus, mais c'est certain qu'ils vont trouver que c'est une bonne chose qu'on achète des produits certifiés et qu'ils vont considérer que c'est bien qu'on fasse ça. C'est évident que même si on ne vient pas influencer d'une manière directe les ventes, on sait que d'améliorer la perception que les consommateurs ont de nous va contribuer à notre pérennité d'une manière ou d'une autre. (Client commercial #2)

D'autres éléments sont ressortis des entrevues dont le fait que les écolabels étaient considérés par certaines entreprises comme une mesure venant minimiser le risque de réputation lié à leur volet environnemental. En effet, elles ont évoqué que les écolabels étaient employés en raison qu'ils venaient « *gérer les risques reliés aux pratiques sociales et environnementales de leurs fournisseurs qui pouvaient affecter leur propre réputation* » (Client commercial #3). Cela s'apparente à une manière pour celles-ci de ne pas être « coupables par association ». Le terme « culpabilité par association » (en anglais : *guilt by association*) a été défini comme étant une « culpabilité attribuée à une personne, non pas à cause d'une preuve, mais en raison de son association avec un contrevenant » (Oxford University Press, 2017). Ainsi, il est possible d'avancer que, par l'utilisation des écolabels, elles

souhaitaient minimiser les risques liés aux scandales environnementaux et sociaux qui pouvaient résulter de leurs fournisseurs et s'assurer de la gestion responsable de leur chaîne d'approvisionnement afin de réduire les probabilités qu'elles soient associées à des « coupables » et éviter de miner leur réputation.

Quelques répondants ont ajouté qu'ils adoptaient les écolabels dans un souci de faire preuve de cohérence entre leur discours environnemental et leurs propres actions et que les écolabels étaient un moyen de démontrer qu'ils étaient respectueux de l'environnement. Également, par l'approvisionnement en produits certifiés, ils souhaitaient « *faire preuve d'exemplarité dans leurs pratiques commerciales* » (Client commercial #1).

En bref, les entreprises clientes recherchant des écolabels pour faire bonne impression étaient préoccupées à signaler une image corporative positive et à bien paraître afin d'éviter les situations qui risqueraient de miner leur réputation auprès de leurs différentes parties prenantes.

b. Transférer la crédibilité à sa propre clientèle

La deuxième dimension, « transférer la crédibilité à sa propre clientèle », implique que les clients commerciaux recherchaient les écolabels sur les produits qu'ils se procuraient parce que ceux-ci reposaient sur des preuves scientifiques et indépendantes fiables, ce qui leur donnait alors la possibilité de faire passer cette crédibilité à leurs clients B2C et/ou B2B. En effet, l'achat de produits certifiés pour ces répondants était une façon de démontrer de manière véridique que les produits qu'ils achetaient pour leur fonctionnement étaient bel et bien respectueux de l'environnement. Ainsi, leurs clients B2B et/ou B2C pouvaient être assurés de faire des affaires avec des entreprises réellement responsables.

Cette dimension est apparue dans le discours de deux entreprises clientes du secteur financier qui achetaient des papiers d'impression certifiés. Les particularités de ces firmes étaient que leurs activités internes nécessitaient une grande consommation de papier annuellement et que la réduction de cette consommation ainsi que l'utilisation de papiers moins nocifs pour la planète faisaient partie de leurs cibles à atteindre afin de minimiser leur impact sur l'environnement. Ainsi, pour démontrer leurs efforts dans cette direction et venir légitimer leur démarche d'approvisionnement responsable aux yeux de leur propre clientèle, ces dernières se servaient des écolabels en tant que symboles crédibles. Cette situation est illustrée par la citation suivante :

Le papier est une des sources principales de gaz à effet de serre chez nous. Donc le papier a été ciblé comme façon de faire deux pierres d'un coup : Réduire nos émissions de gaz à effet de serre en réduisant notre utilisation de papier et en favorisant l'utilisation de papier certifié. [...] Les produits avec des écolabels, c'est sûr que ça dépend des écolabels et de tous plein de critères et ça dépend de l'utilisation qu'on va en faire aussi, mais je pense que cette crédibilité-là [associée aux écolabels] est intéressante parce qu'on peut aussi la transférer par la suite à nos clients à nous aussi. L'écolabel va donner une crédibilité aux produits qu'on achète. C'est plus tangible, crédible, reconnu. Par exemple, si je dis : « On achète du papier certifié FSC » versus « On achète du papier qui est vert », pour les clients, il y a une certaine crédibilité qui est associée à l'écolabel. Ils reconnaissent le logo. Ils vont dire : « Bon bien, c'est pas juste du marketing, il y a vraiment quelque chose en arrière de ça » et ils vont être rassurés. (Client commercial #5)

Ainsi, pour ces clients commerciaux, l'acquisition de produits certifiés était réalisée dans le but d'obtenir une crédibilité qu'ils pouvaient par la suite transmettre à leur propre clientèle.

4.2.3 Responsabilité écologique

La responsabilité écologique (cf. début de la Section 4.1.3) est largement apparue dans les données récoltées auprès des clients commerciaux issus des deux industries interrogées qui se procuraient des produits certifiés. Une caractéristique saillante de cette dernière était qu'elle découlait de leur prise de conscience à l'égard des problèmes

environnementaux et de leur devoir de protéger l'environnement en s'assurant du caractère durable de leurs activités. Ainsi, les répondants motivés par la responsabilité écologique priorisaient les écolabels dans leur approvisionnement responsable du fait qu'ils étaient conformes aux principes du développement durable. Les résultats actuels ont permis de partager cette responsabilité en trois niveaux distincts soit les niveaux individuel, organisationnel et collectif. Ceux-ci constituent les dimensions associées à la responsabilité écologique.

a. Responsabilité écologique individuelle

La première dimension, « responsabilité écologique individuelle », implique que les entreprises interrogées achetaient des produits certifiés parce qu'ils s'alignaient avec les valeurs personnelles d'individus influents concernés par l'environnement œuvrant au sein de celles-ci. Il s'agissait de personnes qui possédaient un droit de regard sur le processus décisionnel relatif à l'approvisionnement responsable et qui y intégraient les écolabels car ils étaient en accord avec leurs valeurs profondes. Également, elles étaient d'avis qu'en raison de leur position dans l'entreprise, elles avaient le devoir de contribuer individuellement à protéger l'environnement et ce motif venait justifier l'adoption de produits certifiés. Tel que mentionné par un gestionnaire interviewé dont l'entreprise achetait des produits de nettoyage certifiés :

Le développement durable, c'est quelque chose que j'aime. J'aime bien faire attention à l'environnement, donc j'ai influencé, je me suis servi de mon pouvoir d'influence au travail pour pouvoir initier des choses dont l'achat de produits certifiés. J'y crois aux écolabels. Je pense qu'on a tous personnellement notre petit bout de chemin à faire pour sauver l'environnement, pour contribuer au développement durable. J'essaie de l'appliquer personnellement, mais de façon professionnelle dans mon travail, donc ça comprend aussi ce que je peux faire pour influencer d'autres personnes à aller dans ce sens-là. (Client commercial #2)

Ainsi, ce qui incitait les gestionnaires d'entreprise à se procurer des produits certifiés était leur intérêt pour la gestion responsable des achats et leur volonté à exprimer leurs valeurs personnelles dans le cadre de leur vie professionnelle et à influencer les choix de leur organisation.

b. Responsabilité écologique organisationnelle

La deuxième dimension, « responsabilité écologique organisationnelle », fait référence aux clients commerciaux qui optaient pour des produits certifiés parce qu'ils étaient en accord avec leurs valeurs d'entreprise relatives à l'environnement et à la société. Dans cette perspective, ils mettaient l'accent sur leur propre rôle à occuper en tant qu'entreprise responsable. Ce qui les incitait à intégrer les écolabels dans leurs activités opérationnelles relevait de considérations internes à leur organisation. Celles qui ont transparu des entrevues étaient leur conscience écologique et l'attention portée à leurs employés. Ce sont les deux motifs principaux associés à cette dimension.

Le premier motif associé à la responsabilité écologique organisationnelle concerne la conscience environnementale des entreprises interrogées. La grande majorité des entreprises interrogées ont mentionné acheter des produits certifiés en raison de leur sens moral à opérer et le faisaient pour elles-mêmes en vue de se sentir bien et d'avoir bonne conscience. Elles disaient qu'elles optaient pour ces produits car elles souhaitaient être responsable de leurs actes et désiraient avoir une bonne opinion d'eux-mêmes. Comme avancé par un client commercial interviewé :

On se veut comme une entreprise responsable et l'achat de produits certifiés, c'est un pas de plus qu'on veut faire dans cette direction. À la base, il y a une conscience environnementale de notre part, parce que si on le fait, c'est parce qu'on y croit, ce n'est vraiment pas parce qu'on est obligé. On le fait parce qu'on veut être une compagnie responsable au niveau environnemental et social et de là découle nos choix de s'approvisionner avec des écolabels. On le fait parce qu'on veut être des bons citoyens responsables et qu'on trouve ça important d'être éveillé à la conscience environnementale. (Client commercial #7)

Ces entreprises faisaient du développement durable une part importante de leur modèle d'affaires car il était réellement dans leurs valeurs organisationnelles d'appliquer un souci social et environnemental à l'ensemble de leurs pratiques d'affaires. Celles-ci disaient qu'il était « *tout naturel* » (Client commercial #1) pour elles d'intégrer les écolabels dans leur quotidien car cette pratique d'achat faisait partie intégrante de leur démarche globale de développement durable et parce qu'elles croyaient à leur apport positif pour l'environnement. Également, leur emploi était réalisé pour leurs propres considérations à elles, c'est-à-dire, parce qu'ils concordaient avec leurs valeurs d'entreprise et répondaient à leur préoccupation et à leur volonté de réduire leur empreinte environnementale. Plusieurs clients commerciaux interrogés ont d'ailleurs mentionné qu'ils se procuraient des produits certifiés parce que c'était « *la bonne chose à faire* » (Client commercial #4) selon leur sens moral et parce qu'ils faisaient confiance aux écolabels comme illustré ci-dessous :

Nous faisons l'achat de biens certifiés parce que c'est la bonne chose à faire. Les écolabels signifient que les produits des fournisseurs bénéficient d'une assurance de la part d'un organisme tiers. Nous faisons confiance aux produits certifiés parce que nous savons qu'ils ont été examinés et révisés et que ce que les fournisseurs vont nous dire ne sera pas une fausse publicité ou de fausses informations. Ça apporte une assurance que ce sont des produits plus soucieux de l'environnement que certains autres produits qui ne possèdent pas de certifications écologiques. [...] Cela vient s'aligner avec nos valeurs d'entreprise. De nos jours, nous devrions tous acheter des biens certifiés. Toute compagnie responsable devrait rechercher les écolabels. (Client commercial #4)

Ainsi, étant donné que les écolabels étaient gérés et attribués par des organismes tiers indépendants, ceux-ci apportaient l'assurance à plusieurs entreprises clientes qu'elles n'étaient pas victimes d'éco-blanchiment (*en anglais : greenwashing*) et que les produits qu'elles achetaient pour leur fonctionnement étaient vraiment verts. Ainsi, elles avaient la certitude de poser un geste en concordance avec leurs valeurs comme cité ci-dessous :

On a le désir d'être un bon citoyen corporatif. [...] Comme c'est un tiers qui a validé les écolabels, donc on est encore plus sûr de la véracité des éléments que le fournisseur nous a dit sur ses produits. Quand il n'y a pas d'écolabels, quand il n'y a pas de tiers qui a fait une vérification externe, il y a toujours un doute, c'est très difficile de valider si c'est pas du greenwashing. Les certifications nous assurent d'avoir des produits qui ont été élaborés de façon sérieuse dans un souci de développement durable. Elles nous apportent une sécurité de faire les choses de la bonne façon et on sait que si on utilise ces produits-là, on ne détruira pas quelque chose dans l'environnement. (Client commercial #2)

Le deuxième motif associé à la responsabilité écologique organisationnelle concerne l'attention que ces entreprises clientes portaient à leurs employés. Elles recouraient aux produits certifiés par égard envers ces derniers. De ce fait, des éléments de réponse tels que la prise en compte du bien-être de leurs employés au travail et leur volonté de les mobiliser envers leur travail et leur organisation ont émergé de leur discours. Plus précisément, certaines d'entre elles ont mentionné employer des biens certifiés en raison qu'elles se souciaient du bien-être physique et psychologique de leurs employés et que ceux-ci y contribuaient. Cette affirmation a été particulièrement soulignée par les répondants qui se procuraient des produits de nettoyage certifiés tel que stipulé ci-dessous :

On achète des produits nettoyants certifiés car on veut être proactif dans nos acquisitions et éviter que les employés souffrent de problèmes de santé et qu'ils se sentent bien. Avec les écolabels, on vise le public interne. Le bien-être des employés par l'emploi de produits certifiés, ça vient donc nous positionner comme de bons gestionnaires à l'intérieur de l'entreprise. (Client commercial #1)

Également, ces entreprises ont ajouté qu'étant donné que les écolabels étaient un facteur susceptible d'influer favorablement sur la qualité de vie de leur personnel en leur offrant un milieu de travail sain et sécuritaire, ils étaient une source de mobilisation dans la réalisation de leur emploi. Cette mobilisation des employés n'impliquait pas nécessairement de leur part une contribution au développement durable en entreprise et concernait davantage leur engagement à l'égard de leur travail. Elle était

issue de la perception positive qu'ils avaient à l'égard de leur employeur qui s'engageait à acheter des produits certifiés pour leur bien. Ceci est illustré par la citation suivante :

Nos employés ont motivé notre choix d'achat de produits d'entretien sanitaire certifiés car ce sont des produits qui sont meilleurs pour leur santé et on veut leur offrir un environnement de travail plus sain. En faisant des choses qui vont avoir un impact positif pour eux, on vient mobiliser nos employés dans l'accomplissement de leurs tâches. On partage différentes informations sur le développement durable avec eux. Généralement, c'est assez positif ce que ça suscite auprès d'eux, c'est assez mobilisant et ça leur donne envie de travailler chez nous. (Client commercial #2)

Un client commercial interviewé qui achetait du papier certifié, quant à lui, disait s'approvisionner en produits responsables certifiés parce qu'il s'agissait d'une pratique exemplaire qui rejoignait simultanément ses valeurs organisationnelles et celles des membres de son organisation et qui amenait une mobilisation et une fierté de leur part. Dans cette situation, la mobilisation était également d'ordre écologique et visait la réduction de la consommation de papier liée aux activités internes. La citation suivante le démontre :

À l'interne, il y a une certaine conscientisation environnementale de notre part car c'est important pour nous tous et ça fait partie des valeurs de notre entreprise. Et le fait d'acheter du papier certifié, c'est un bon exemple, car c'est quelque chose que nos employés voient et qu'ils valorisent. À côté des imprimantes, il y a les boîtes qui disent papier certifié et les logos sont très visibles pour nos employés. Donc, le papier a été ciblé pour améliorer l'environnement en réduisant notre utilisation de papier et en favorisant l'utilisation de papier certifié 100% recyclé post-consommation. Il y a beaucoup de sensibilisation qui est faite à l'interne concernant l'utilisation réduite du papier. On veut s'assurer qu'il y ait une bonne mobilisation des employés et qu'ils soient fiers de travailler pour nous en voyant nos efforts en développement durable. (Client commercial #5)

Il est possible de constater que puisque l'organisation et ses employés avaient des valeurs intimement reliées en ce qui a trait à l'environnement, le recours aux écolabels par cette dernière constituait un instrument clé de mobilisation pour l'ensemble de son personnel et venait susciter une fierté d'appartenance à l'entreprise chez celui-ci.

En somme, les entreprises interrogées qui étaient motivées par la responsabilité écologique organisationnelle adoptaient les écolabels parce qu'il était dans leurs valeurs corporatives de prendre soin de l'environnement. Elles étaient conscientes de leur impact sur celui-ci et se faisaient un devoir moral de le minimiser. Également, le recours aux écolabels par ces dernières était réalisé dans le but de veiller sur leurs employés afin qu'ils se sentent bien et qu'ils soient mobilisés.

c. Responsabilité écologique collective

La troisième dimension, « responsabilité écologique collective », se rapporte aux firmes interrogées qui s'engageaient dans une démarche d'approvisionnement responsable de produits certifiés car elles considéraient qu'il s'agissait d'une action venant contribuer à la protection de l'environnement qui était bénéfique pour l'ensemble de la population. Également, les écolabels étaient employés dans l'intention de leur permettre de remplir adéquatement une partie de leur rôle qui était de supporter une « *économie plus verte et plus durable* » (Client commercial #4). Dans cette optique, elles envisageaient leur responsabilité d'un point de vue collectif et comme faisant partie d'un tout. La vision qu'elles avaient des écolabels était qu'ils étaient une initiative qui leur offrait la possibilité de participer conjointement avec d'autres acteurs de la société à l'amélioration de l'environnement comme cité par un répondant : « *Avec les écolabels, on fait notre part collectivement, on fait notre part pour préserver la planète* » (Client commercial #2). En effet, ces dernières disaient promouvoir les biens certifiés afin de soutenir le développement durable au niveau de la totalité du marché et non pas uniquement au sein de leur entreprise. Elles mettaient en avant que ce choix était réalisé dans l'optique de se joindre à un mouvement plus large qu'elles, celui de l'achat responsable et durable dans les organisations.

Beaucoup d'entre elles ont mentionné sélectionner des fournisseurs qui avaient des certifications afin d'encourager les meilleures pratiques et les bonnes actions, d'appuyer ceux qui faisaient les efforts pour les obtenir et de favoriser ceux qui avaient le même souci qu'elles, c'est-à-dire, « *le souci de réduire les impacts environnementaux et d'avoir des répercussions socioéconomiques positives dans la société* » (Client commercial #6). Tel que cité par un répondant :

La valeur générée par un écolabel dans le cadre du choix d'un fournisseur concerne la possibilité d'encourager des entreprises qui font preuve de leadership en matière de RSE. Il s'agit pour nous d'encourager les meilleures pratiques, d'encourager des entreprises qui ont une volonté d'être écoresponsable et de le démontrer. Donc pour nous, de travailler avec des entreprises qui ont le souci de l'environnement, c'est aussi une façon d'encourager l'économie à tendre vers ça, à avoir une influence plus large que juste par notre vente de produits, dans tous les rouages de nos opérations. (Client commercial #3)

Pour reprendre les termes employés par un client commercial interrogé , les écolabels étaient considérés comme « *la meilleure pratique environnementale en termes d'approvisionnement responsable et la meilleure décision d'achat* » (Client commercial #4) et il se référait à ceux-ci pour s'assurer que son argent allait à des fournisseurs responsables de sorte à « *venir supporter l'économie verte et à appuyer des entreprises responsables et des produits responsables* » (Client commercial #4). Ce type de discours est apparu à plusieurs reprises chez les clients commerciaux.

Également, certaines entreprises interrogées dotées d'un fort pouvoir d'achat et d'influence sur les marchés dans lesquels elles œuvraient ont évoqué faire appel aux écolabels dans leurs appels d'offres parce qu'elles croyaient à leurs bienfaits pour l'environnement et parce qu'elles ambitionnaient d'amener ces marchés à un niveau environnemental supérieur autant du côté de l'offre (i.e., entreprises manufacturières) que de la demande (i.e., clients commerciaux). Elles admettaient recourir aux

écolabels pour amener leur utilisation à grande échelle. Comme mentionné par un grand donneur d'ordre sur le marché québécois interrogé, d'une part, en demandant les écolabels, ils encourageaient les fournisseurs à être certifié ou à le devenir, d'autre part, pour les autres acheteurs, cela venait les encourager à acheter plus vert et faire de même :

Le recours aux écolabels comme critère dans les achats d'approvisionnement tels que les produits nettoyants a été fait dans le but de rehausser le niveau dans les pratiques d'achat responsable des organisations parce qu'on croit à l'avantage environnemental procuré par les produits certifiés et qu'on sait que c'est bénéfique pour l'environnement. Et c'est sûr que si les fournisseurs voient que les certifications sont demandées, ceux qui ne les ont pas pourraient être tentés de les chercher. Donc, c'est sûr que globalement, c'est bon pour tous et ça vient niveler vers le haut. (Client commercial #1)

En bref, ces firmes étaient motivées à acheter des écolabels parce qu'elles étaient persuadées de la portée considérable qu'ils avaient en ce qui a trait à la protection de l'environnement et par rapport à leur contribution au sein de la collectivité et pour cette dernière. Par l'entremise des biens certifiés, les répondants souhaitaient avoir un impact économique positif auprès d'entreprises manufacturières proactives et responsables et étaient d'avis que cela avait un effet positif pour tout le marché et pas seulement pour leur entreprise.

4.2.4 Faciliter les processus internes

La motivation « faciliter les processus internes » est une nouvelle grande catégorie de motivation qui a émergé des données actuelles et qui n'avait pas été identifiée dans l'étude de Bansal et Roth (2000). Elle fait référence aux clients commerciaux qui s'intéressaient aux produits certifiés puisque ceux-ci venaient simplifier leur dynamique interne. Deux dimensions ont été identifiées : « obtenir ou maintenir un ou plusieurs programmes de certification de grande envergure » et « faciliter la prise de décision ».

a. Obtenir ou maintenir un ou plusieurs programmes de certification de grande envergure

La première dimension, « obtenir ou maintenir un ou des programmes de certification de grande envergure », fait référence aux entreprises clientes interrogées qui se procuraient des produits certifiés parce qu'ils étaient des « *outils très pratiques* » (Client commercial #1) pour acquérir ou conserver la ou les certifications suivantes : LEED, BOMA BEST et/ou ISO 14001. LEED et BOMA BEST sont des programmes de certification qui concernent les bâtiments écologiques (cf. Gouvernement du Canada, 2017) et la norme ISO 14001 est une norme internationale qui cautionne les systèmes de gestion environnementale (cf. ISO, 2009).

Puisque pour avoir ces certifications (i.e., LEED, BOMA BEST et/ou ISO 14001), un des critères obligatoires que les requérants doivent rencontrer est de respecter un certain taux d'approvisionnement en produits durables, les clients commerciaux interviewés disaient se référer aux écolabels car ceux-ci leur permettaient de rencontrer rapidement et aisément cette condition. Ainsi, dans cette situation, le rôle utilitaire des écolabels ressortait du discours des répondants tel que mentionné par ce client commercial qui se procurait des produits de nettoyage certifiés :

Ce qui a généré les produits d'entretien ménager certifiés, ce qui a motivé leur achat, c'est l'obtention des certifications LEED et plus récemment les certifications BOMA BEST. On est allé chercher les certifications LEED et BOMA BEST et ces certifications ont motivé l'achat de produits certifiés car elles demandent d'avoir des produits qui respectent les normes environnementales et les écolabels nous assistent là-dedans. (Client commercial #2)

En bref, une particularité de ces entreprises était que leur motivation à faire appel aux écolabels était liée à leur volonté de remplir en toute simplicité une des conditions nécessaires afin d'avoir accès à un ou des plus gros programmes de certification. Ceci est appuyé par les propos d'un répondant qui achetait des produits de pâtes et papiers certifiés : «

La certification LEED a une portée beaucoup plus grande comparativement aux écolabels. Les écolabels nous servent d'accessoires et viennent nous aider à maximiser notre habileté à avoir cette grosse certification [...] sans trop de complications » (Client commercial #4). Les écolabels étaient alors utilisés pour leur commodité par rapport au processus de demande de certification requis relativement aux certifications de grande envergure (i.e., LEED, BOMA BEST et/ou ISO 14001).

b. Faciliter la prise de décision

La deuxième dimension, « faciliter la prise de décision », renvoie aux entreprises clientes interrogées qui se tournaient vers les écolabels pour la simplicité qu'ils apportaient dans la façon de gérer et de décider des produits responsables à acheter. Cette simplicité reposait en partie sur le fait que les écolabels étaient considérés par ces dernières comme une preuve crédible et une reconnaissance officielle que les produits qu'ils achetaient étaient réellement respectueux de l'environnement. Tel qu'illustré par la citation suivante :

Les écolabels, on va s'y référer parce que c'est crédible, c'est vérifié par une tierce partie indépendante. C'est un gage de fiabilité, de crédibilité, c'est véridique. On va toujours se fier aux écolabels qui sont bien réputés et reconnus car, pour nous, c'est un gage de qualité environnementale. Pour nous, c'est moins de travail de demander un écolabel aux fournisseurs, c'est plus simple, c'est un peu de la facilité dans le sens où on n'a pas à analyser le produit nous-mêmes. (Client commercial #7)

Les clients commerciaux motivés par cette dimension faisaient des écolabels une exigence de base pour faire des affaires avec des fournisseurs en raison qu'ils représentaient un moyen de facilement cibler les produits qui respectaient les standards environnementaux et leur offraient la possibilité de faire un choix rapide et éclairé. Comme un client commercial l'a dit :

L'écolabel va donner une crédibilité aux produits. C'est un outil facilitateur qui nous guide vers des produits qui sont plus responsables. Il permet de rapidement avoir d'un coup d'œil une idée de la qualité globale et environnementale d'un produit qu'autrement, on aurait été obligé de chercher et ça aurait été plus compliqué. C'est comme un raccourci intellectuel qu'on peut faire car il y a déjà quelqu'un qui a fait l'exercice d'analyser ce produit-ci et on n'a pas besoin de faire cette analyse-là parce qu'elle a déjà été faite. (Client commercial #5)

Également, ce qui est ressorti des entrevues avec ces répondants était qu'ils demandaient les écolabels en raison qu'ils venaient simplifier les échanges que ceux-ci réalisaient avec leurs fournisseurs et qu'ils étaient un « *outil intéressant pour s'assurer de partager clairement [leurs] attentes avec [leurs] fournisseurs* » (Client commercial #5). En imposant des écolabels sur les produits qu'ils achetaient, les clients commerciaux interrogés disaient que cela leur évitait de devoir dresser une liste de critères environnementaux attendus et donc qu'il s'agissait d'une mesure « *plus simple, plus objective et plus efficace* » (Client commercial #5) pour sélectionner des fournisseurs de produits verts. L'extrait ci-dessous le démontre bien :

Les écolabels, ça vient beaucoup simplifier le processus d'appel d'offres. Soit tu as l'écolabel ou soit tu ne l'as pas. Si tu ne l'as pas, tu ne peux pas soumissionner. C'est plus facile pour nous d'avoir une stratégie consistant à demander un écolabel que de demander des critères environnementaux spécifiques. On va demander l'écolabel parce que c'est une des façons les plus faciles pour vérifier que les produits sont verts auprès des fournisseurs. Aussi, comme les écolabels évoluent dans le temps et que le questionnement de la performance environnementale des produits se fait à l'intérieur des écolabels par des tiers indépendants, on n'a pas à se questionner. Parce qu'on sait qu'il y a des gens qui le font pour nous, que si ton écolabel est sérieux, bien géré, audité, et qu'il est vraiment reconnu et crédible, on n'a pas à se poser la question au niveau technique à savoir s'ils [écolabels] sont bons ou pas pour l'environnement, et ça vient nous enlever du travail. (Client commercial #1)

En somme, ces répondants se référaient aux écolabels pour leurs achats verts destinés à l'interne parce qu'ils les considéraient comme une marque crédible qui agissait à titre de « *garantie de la qualité environnementale des produits achetés* » (Client commercial #5). Ces derniers leur permettaient de régler plus rapidement la question de l'approvisionnement responsable par l'identification rapide des produits

écologiques, par la simplification du processus d'achat et par la diminution de la charge de travail à l'interne.

4.2.5 Synthèse des motivations et dimensions relatives aux clients commerciaux

En résumé, relativement à la compétitivité, quelques clients commerciaux ont mentionné acheter des produits certifiés car ceux-ci avaient des coûts totaux de propriété inférieurs aux produits non certifiés et permettaient de réduire les dépenses d'approvisionnement. Un autre élément de la compétitivité concernait les clients commerciaux qui se procuraient des produits certifiés afin de surpasser leurs concurrents relativement à l'environnement. Pour ce faire, ces derniers s'approvisionnaient le plus possible avec des produits certifiés.

Ensuite, en ce qui a trait à la légitimation, une première constatation était que le choix d'acheter des produits certifiés était, pour plusieurs clients commerciaux, justifié par leur volonté de préserver une image corporative positive, de susciter des associations favorables auprès du public ainsi que de minimiser le risque de réputation lié à leur volet environnemental. Une deuxième observation qui s'est manifestée auprès de certains répondants était qu'ils recouraient aux écolabels parce qu'ils étaient crédibles pour attester de la qualité environnementale des produits qu'ils achetaient et qu'ils pouvaient transférer cette crédibilité à leur propre clientèle.

La responsabilité écologique, quant à elle, est apparue dans le discours des clients commerciaux autant que les deux motivations précédentes (i.e., la compétitivité et la légitimation) contrairement aux entrevues réalisées avec les entreprises manufacturières où celle-ci s'était moins manifestée que la compétitivité et la légitimation. L'ensemble des clients commerciaux ont mentionné des éléments de réponse relatifs à cette dernière et sentaient qu'ils avaient le devoir de protéger l'environnement à travers leurs activités. Les écolabels constituaient alors une manière de

tenir compte du développement durable au niveau de leur fonction approvisionnement. Cette responsabilité écologique s'est traduite au niveau individuel, organisationnel et collectif. Lorsqu'il s'agissait de la responsabilité écologique individuelle qui guidait vers l'achat de produits certifiés au sein des entreprises clientes, il y avait alors des individus dotés d'un pouvoir décisionnel touchant l'approvisionnement qui l'orientaient vers la décision d'opter pour des produits attestés par des écolabels parce que cela s'alignait avec leurs valeurs personnelles.

Au niveau organisationnel, cette responsabilité écologique relevait du rôle à occuper que les clients commerciaux s'attribuaient en tant qu'entreprise responsable et découlait de leurs valeurs environnementales et sociales d'entreprise. Un premier motif avancé par la plupart des clients commerciaux était qu'ils achetaient des produits certifiés parce qu'ils avaient une conscience environnementale et un sens moral à opérer qui les poussaient à le faire. Un deuxième motif qui incitait certains clients commerciaux interrogés à choisir des produits certifiés concernait l'égard qu'ils avaient envers leurs employés. En effet, par cette initiative, ils avaient à cœur le bien-être de leurs employés et la mobilisation de ces derniers envers leur travail et leur organisation ainsi qu'envers l'environnement.

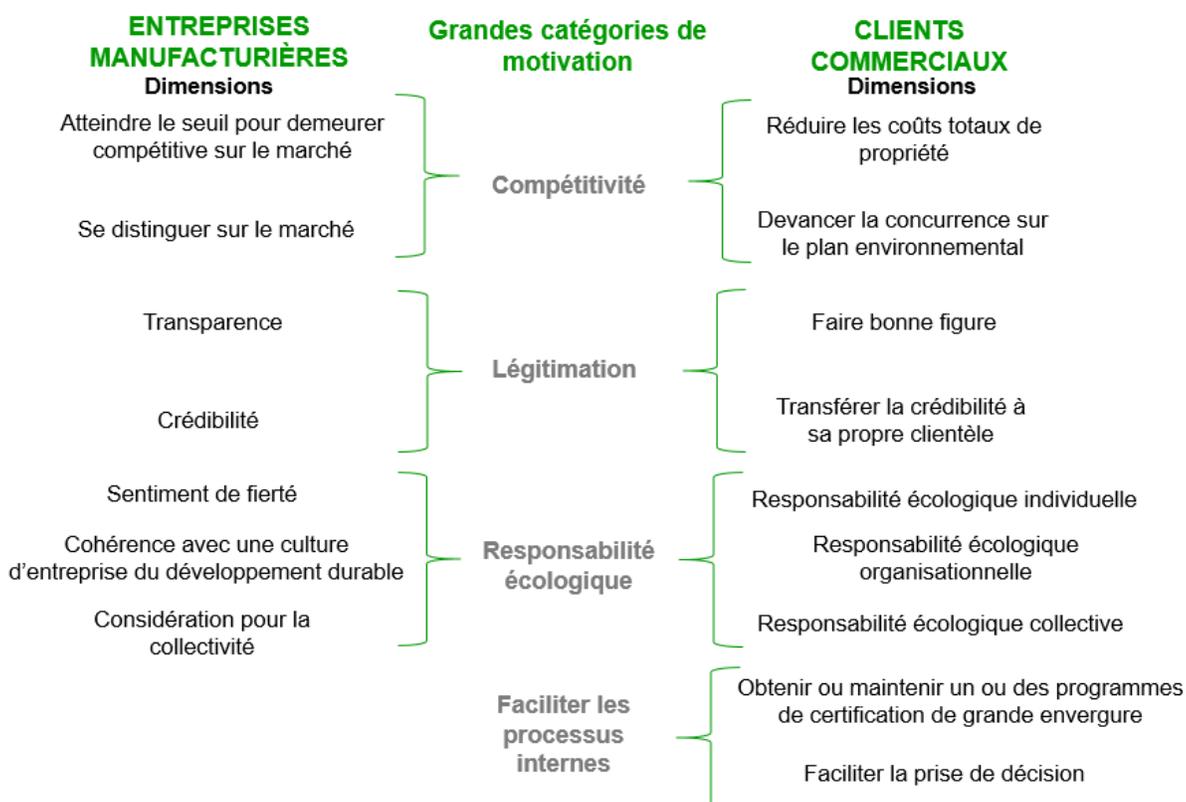
Au niveau collectif, cette responsabilité écologique se traduisait par l'approvisionnement en produits certifiés de la part des clients commerciaux parce qu'ils sentaient qu'ils avaient le devoir de contribuer à la protection de l'environnement pour le bien de l'ensemble de la population. Ceci a été évoqué par la grande majorité des répondants. En ce sens, ces derniers considéraient qu'en achetant des produits certifiés, ils encourageaient les entreprises manufacturières dans leurs bonnes pratiques et supportaient ainsi l'économie verte.

Finalement, une nouvelle motivation principale a été identifiée dans cette étude, soit « faciliter les processus internes ». Celle-ci englobait des

dimensions relatives à la simplification de certains éléments reliés à la dynamique interne des entreprises clientes concernées. Plusieurs d'entre elles ont indiqué s'intéresser aux écolabels parce qu'ils étaient utiles pour répondre à une des conditions à rencontrer (i.e., acheter une certaine quantité de produits verts) afin d'obtenir ou de maintenir les certifications LEED, BOMA BESt et/ou ISO 14001. Également, la grande majorité des clients commerciaux interrogés disaient recourir aux écolabels en tant qu'outils facilitateurs visant à simplifier leur processus décisionnel. En effet, du fait qu'ils considéraient ces écolabels comme une source de crédibilité, ils se référaient à ceux-ci pour faire un choix rapide et éclairé et venaient diminuer leur charge de travail à l'interne. Somme toute, pour les clients commerciaux, les quatre grandes catégories de motivation (i.e., la compétitivité, la légitimation, la responsabilité écologique et « faciliter les processus internes ») se sont présentées de manière égale.

La figure suivante (voir Figure 4.1) vient synthétiser la variété des motivations et leurs dimensions qui ont été énoncées par les deux groupes d'acteurs relativement à l'adoption des écolabels.

Figure 4.1. Motivations et leurs dimensions à recourir aux écolabels pour les entreprises manufacturières et les clients commerciaux



En annexe, il est possible de trouver les validations croisées pour ces résultats. Plus précisément, le chercheur a examiné la perception qu'avaient les entreprises manufacturières des motivations des clients commerciaux à acheter des produits certifiés. Il a également observé la perception qu'avaient les clients commerciaux des motivations des entreprises manufacturières à apposer des écolabels sur leurs produits. Somme toute, il est possible de conclure que de manière générale, les deux groupes d'acteurs avaient une assez bonne compréhension des motivations d'autrui à opter pour les écolabels et que leurs perceptions convergeaient (voir Annexe 6).

Chapitre 5 - Discussion

Ce chapitre va, dans un premier temps, synthétiser les résultats de recherche issus des entrevues avec les entreprises manufacturières et les clients commerciaux. Dans un deuxième temps, il va aborder des éléments de discussion spécifiques qui ont été formulés relativement aux résultats recueillis. Avant d'entrer dans le vif du sujet, il convient de rappeler que l'étude avait pour objet d'examiner les motivations des entreprises manufacturières et des clients commerciaux à adopter des écolabels.

5.1 Synthèse des motivations et de leurs dimensions à adopter les écolabels

Sur la base des données de la présente recherche, la conclusion majeure qui est portée est que les écolabels en contexte interentreprises tiennent un rôle important dans les échanges et que leur adoption repose sur des motivations (et leurs dimensions) variées autant pour les entreprises manufacturières que pour les clients commerciaux.

En réalité, du côté des entreprises manufacturières interrogées, pour la grande majorité d'entre elles, une des explications capitales à adopter les écolabels en lien avec la compétitivité étaient que le marché (i.e., les clients et les concurrents) les exigeait et celles-ci s'en servaient pour atteindre le seuil pour demeurer compétitives. Dans d'autres cas, il s'agissait d'un moyen pour ces dernières de se différencier de leurs concurrents au niveau de leurs produits et de leur réputation environnementale. Également, en ce qui a trait à la légitimation, la transparence et la crédibilité en tant que justifications à entreprendre des programmes de certification sont apparues dans le discours de nombreuses entreprises manufacturières. Finalement, peu d'entre elles ont évoqué recourir aux écolabels pour la responsabilité écologique.

Celles qui l'ont abordée ont mentionné opter pour ces derniers par sentiment de fierté, par souci de cohérence avec leurs valeurs environnementales et par considération pour la collectivité. En somme, pour les entreprises manufacturières, la motivation dominante était la compétitivité, suivie de la légitimation et de la responsabilité écologique.

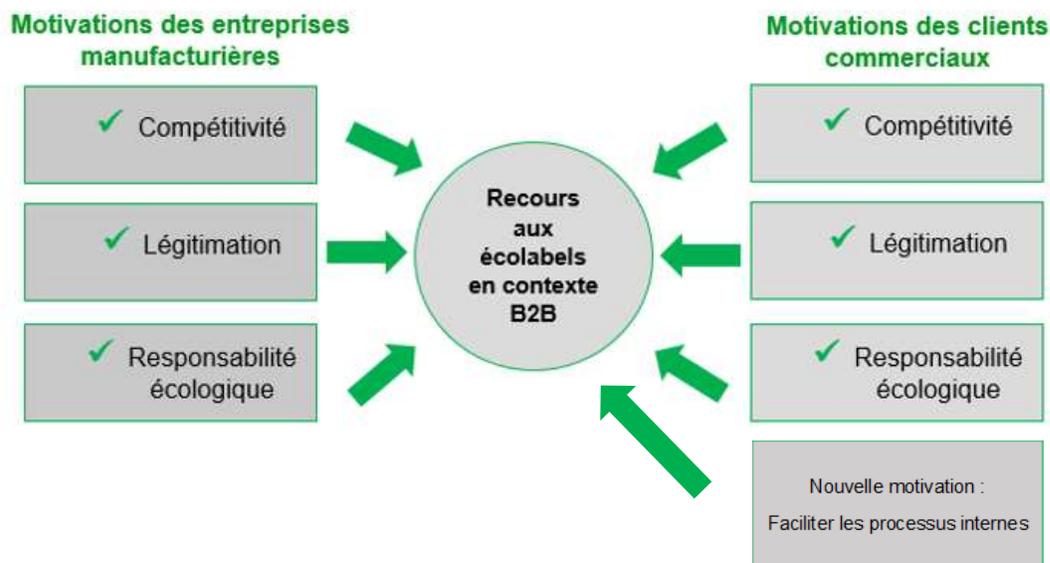
Du côté des clients commerciaux, la réduction des coûts totaux de propriété et la différenciation vis-à-vis de la concurrence sur le plan environnemental sont des éléments de réponse en lien avec la compétitivité qui ont été fournis par certains d'entre eux pour expliquer leur décision d'acheter des produits certifiés. Ensuite, en lien avec la légitimation, de nombreux clients commerciaux ont évoqué que les écolabels étaient employés, entre autres, afin de projeter une image environnementale positive et de minimiser le risque de réputation associé à de mauvaises pratiques envers l'environnement. Également, quelques-uns ont mentionné se servir de la crédibilité des écolabels pour la transférer à leur propre clientèle. Ensuite, relativement à la responsabilité écologique, l'ensemble des clients commerciaux ont signalé qu'ils éprouvaient le sentiment de devoir protéger l'environnement à travers leurs activités et cette responsabilité écologique s'est déclinée en trois niveaux soit, le niveau individuel, organisationnel et collectif. En dernier lieu, en ce qui concerne la nouvelle catégorie de motivation « faciliter les processus internes », certains répondants interviewés ont mentionné le rôle utilitaire et pratique des écolabels dans leur quête vers l'obtention/maintien d'un/plusieurs programmes de certification de grande envergure tels que LEED, BOMA BEST et ISO 14001. Également, en raison de la crédibilité et de la reconnaissance des écolabels, de nombreux clients commerciaux s'y référaient pour simplifier, alléger et accélérer leur processus décisionnel à l'interne. Somme toute, pour les clients commerciaux, les quatre grandes catégories de motivation (i.e., la

compétitivité, la légitimation, la responsabilité écologique et « faciliter les processus internes ») se sont présentées de manière égale.

5.2 Interprétation des résultats

Au regard des objectifs de la présente recherche qui étaient de comprendre quelles étaient les motivations des entreprises manufacturières à apposer des écolabels sur leurs produits et quelles étaient les motivations des clients commerciaux à recourir à des produits certifiés pour leurs activités courantes, les résultats actuels ont permis d'y répondre et de faire le portrait complet de la situation. Les données générées par les entrevues de la présente étude sont venues corroborer le modèle préliminaire proposé initialement (voir Figure 5.1). En effet, autant pour les entreprises manufacturières que pour les clients commerciaux, il a été possible de confirmer les trois grandes catégories de motivation proposées au départ (i.e., la compétitivité, la légitimation, la responsabilité écologique). De plus, les résultats actuels ont permis d'apporter de nouvelles dimensions reliées aux grandes catégories de motivation identifiées précédemment par Bansal et Roth (2000) en plus de proposer une nouvelle grande catégorie de motivation (i.e., « faciliter le processus internes ») pour les clients commerciaux. Ces découvertes ont apporté des connaissances supplémentaires sur le phénomène des écolabels en contexte B2B et ont soulevé des interrogations importantes. Cela a amené le chercheur à aborder les éléments de discussion suivants.

Figure 5.1. Modèle confirmé des motivations à recourir aux écolabels en contexte B2B



5.2.1 Prolongement des connaissances et remise en question de l'étude de Bansal et Roth (2000)

Les résultats actuels ont permis de statuer que les écolabels pouvaient être employés par les entreprises manufacturières et les clients commerciaux pour des motivations (et leurs dimensions) variées et simultanées (i.e., la compétitivité, la légitimation, la responsabilité écologique et « faciliter les processus internes » du côté des clients commerciaux) contrairement à Bansal et Roth (2000) qui avaient trouvé que les écolabels faisaient seulement appel à une motivation unique liée à des impératifs de compétitivité. Également, il a été trouvé dans la présente étude que les motivations (et leurs dimensions) des entreprises manufacturières et des clients commerciaux à adopter les écolabels différaient largement. Cela vient dénoter une lacune de l'étude de Bansal et Roth (2000) qui avaient agrégé les motivations de ces deux groupes sans les distinguer. Ainsi, ces constats viennent appuyer que les

motivations à utiliser des écolabels en B2B sont complexes et relèvent de plusieurs motivations plutôt que d'une seule et dénote l'insuffisance de l'étude de Bansal et Roth (2000) en ce qui a trait à l'explication des facteurs motivant l'utilisation des écolabels.

Également, un questionnement légitime concerne un aspect méthodologique de leur étude et se rapporte à leur décision d'avoir développé leur modèle de la réactivité écologique en se concentrant sur les entreprises qui avaient une motivation dominante (i.e., soit la compétitivité, la légitimation ou la responsabilité écologique) et en délaissant celles qui avaient des motivations mixtes. Afin de différencier les entreprises à motivation dominante de celles à motivations mixtes, ils avaient effectué le processus suivant pour chacune d'entre elles. Tout d'abord, ils avaient listé l'ensemble des initiatives vertes de la firme en question et avaient associé chacune de celles-ci à la ou aux motivation(s) correspondante(s). Ensuite, ils avaient disqualifié les initiatives vertes qui étaient liées à plusieurs motivations pour ne tenir compte que de celles qui étaient associées à une motivation unique. Par la suite, les initiatives vertes à motivation unique étaient répertoriées selon le type de motivation et celui qui avait été cité le plus souvent venait déterminer l'orientation dominante de la firme concernée (i.e., soit la compétitivité, la légitimation ou la responsabilité écologique). Découlant de cela, il convient de se questionner sur la pertinence d'avoir mis l'accent sur les entreprises à motivation dominante dans leur recherche plutôt que d'intégrer également celles à motivations mixtes. En effet, en faisant cela, ils n'ont pas tenu compte du caractère dynamique et interactif des trois motivations. De plus, en s'intéressant aux motivations sous cet angle, ils n'ont pas permis de cerner ce phénomène dans sa globalité et ont été à l'encontre de la vision holistique qui est l'essence même de la recherche qualitative (Marshall, 1996).

Ainsi, l'étude présente a démontré que les écolabels pouvaient être associés à trois motivations (N. B. : quatre motivations dans le cas des clients commerciaux) qui pouvaient se présenter de manière simultanée contrairement à Bansal et Roth (2000) qui avaient trouvé qu'ils étaient liés à une seule motivation. Elle vient alors illuminer et comprendre davantage la complexité et l'interactivité des motivations liées à l'adoption des écolabels de la part des entreprises manufacturières et des clients commerciaux à l'opposé de Bansal et Roth (2000) qui s'étaient uniquement concentrés sur les entreprises à motivation dominante.

Un autre point important à soulever est le bien-fondé de la distinction entre les motivations et les bénéfices. En effet, au tout début de l'étude, le chercheur avait l'intention d'y intégrer les motivations et leurs bénéfices respectifs comme ce qui avait été réalisé dans la recherche de Bansal et Roth (2000). Toutefois, les données qui ont émergé des entrevues n'ont pas permis de tracer une ligne nette entre les motivations et les bénéfices car les répondants interrogés ne semblaient pas bien saisir la nuance entre ces deux concepts. Effectivement, quand le chercheur faisait allusion aux motivations ou aux bénéfices à recourir aux écolabels dans un entretien, la personne interviewée répondait sensiblement la même chose dans les deux cas et fournissait des éléments de réponse ayant trait aux raisons, aux causes et aux intérêts qui la poussait à agir de la sorte. Cette dernière ne semblait pas percevoir les motivations et les bénéfices comme deux éléments distincts et cela a été le cas pour l'ensemble des répondants de l'étude. Pour cette raison, aucune distinction n'a été faite entre les motivations et les bénéfices à adopter des écolabels et le tout a été regroupé sous le terme « motivation ». Cela vient remettre en question l'étude de Bansal et Roth (2000) qui avait établi une distinction entre les motivations et leurs bénéfices anticipés correspondants sans même avoir décrit la manière dont ils avaient procédé pour y arriver. Également, ces derniers avaient omis de définir les termes « motivation » et « bénéfice », ce qui rendait encore plus ardu

l'établissement d'une distinction conceptuelle claire entre ces deux termes. Des éclaircissements seraient nécessaires afin de mieux saisir leur démarche.

5.2.2 Isomorphisme chez les entreprises manufacturières

Les résultats auprès de la majorité des entreprises manufacturières à l'étude ont permis de constater que ces dernières avaient recours aux écolabels en grande partie afin de demeurer compétitives sur le marché. En effet, les écolabels étaient un minimum exigé par la quasi-totalité des clients B2B et étaient essentiels afin d'offrir des produits comparables à la concurrence. Ainsi, la grande tendance qui s'est dessinée auprès des entreprises manufacturières interrogées était que, dorénavant, elles employaient les écolabels majoritairement afin de rester de la partie plutôt que de s'en servir pour avoir un avantage concurrentiel marqué puisqu'ils faisaient partie d'une demande de base par la majeure partie des clients B2B et que la plupart des concurrents les avaient. Ce constat mène à se poser la question suivante : Les écolabels conduisent-ils à une certaine forme d'isomorphisme ?

Dans un premier temps, il est possible de répondre à cette question en se référant à la série de normes ISO 14020 émise par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) qui visait à classer les écolabels en trois catégories (i.e., ISO 14024, ISO 14021 et ISO 14025). Cela dit, « le processus d'isomorphisme semble être inhérent à la logique de l'ISO qui, par définition, présuppose une structure institutionnelle et formelle de référence » (Boiral, 2007 : 130). Il est possible d'avancer que cette logique puisse s'appliquer aux écolabels également sachant qu'un écolabel constitue un standard qui définit les exigences qu'un produit doit rencontrer afin que celui-ci puisse utiliser le logo (Bergeron, Castel, & Dubuisson-Quellier, 2014). Ainsi, la série de normes ISO 14020 amène une forme de normalisation des écolabels qui suggère une idée d'isomorphisme.

Dans un deuxième temps, il est possible d'avancer que les entreprises qui œuvrent dans un champ spécifique et qui choisissent d'utiliser les mêmes écolabels par soucis de compétitivité ou de maintien dans ce champ suggèrent une logique d'isomorphisme. Cette affirmation va être approfondie à l'aide de la théorie institutionnelle qui s'intéresse à examiner l'interaction entre les pressions environnementales (i.e., les pressions sociales et culturelles) qui sont imposées aux organisations et les pratiques, les actions managériales et les structures organisationnelles qu'elles adoptent et qui tente de décrire comment ces pressions conduisent à l'isomorphisme institutionnel (Cunningham & Ashley, 2001; Delmas & Toffel, 2004; Williams, Lueg, Taylor, & Cook, 2009).

Dans leur théorie institutionnelle, DiMaggio et Powell (1983) ont identifié trois mécanismes ou pressions institutionnelles (soit, la coercition, le mimétisme et les pressions normatives) qui guidaient les organisations d'un même champ organisationnel à adopter des comportements similaires ou à être isomorphes (Delmas & Toffel, 2004; DiMaggio & Powell, 1983). Cet isomorphisme a été décrit par DiMaggio et Powell (1983) comme « un processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler à d'autres unités qui font face aux mêmes conditions environnementales » (p. 150). L'isomorphisme coercitif, tel que cité par ces auteurs, résulte de « pressions formelles ou informelles exercées sur l'organisation par d'autres organisations desquelles elles dépendent et des attentes de la société dans laquelle elle fonctionne » (p. 150). Dans ce cas, les organisations modifient leurs comportements parce qu'elles doivent le faire et pas nécessairement parce qu'elles veulent le faire (Palthe, 2014). L'isomorphisme mimétique, quant à lui, arrive lorsque les organisations d'une industrie donnée se copient entre elles et résulte de la volonté de certaines organisations à ressembler à certaines autres organisations qu'elles considèrent comme étant similaires, mais également légitimes et florissantes (DiMaggio & Powell,

1983; Williams et al., 2009). Finalement, l'isomorphisme normatif est issu notamment « de la professionnalisation obtenue par l'entremise de l'éducation formelle et des réseaux professionnels » (DiMaggio & Powell, 1983 : 152). La pression normative qui conduit à cette homogénéité émane « des attentes culturelles dans lesquelles les normes et les standards liés à l'environnement opérationnel sont formés » (Williams et al., 2009 : 598). Conformément à l'étude de DiMaggio et Powell (1983), Williams et al. (2009) ont, pour leur part, identifié quatre pressions subies par les entreprises qui les incitaient à se conformer à des standards sociaux ou bien à s'engager dans certaines pratiques organisationnelles, soit les clients et les consommateurs finaux, le gouvernement, les concurrents, et la société dans son ensemble. D'ailleurs, ces chercheurs ont trouvé que les pressions provenant des clients et consommateurs finaux étaient associées à des pressions de nature coercitive et que les pressions concurrentielles étaient reliées à des pressions de nature mimétique. Une autre étude conduite par Jennings et Zandbergen (1995) est arrivée à la conclusion que les entreprises adoptaient des produits verts et des programmes de certification et s'imitaient entre elles à cause de la pression concurrentielle.

Ainsi, à la lumière de ces informations, il est possible d'appliquer des aspects de la théorie institutionnelle afin de comprendre l'adoption généralisée des écolabels par les entreprises manufacturières. Dans le contexte actuel, les écolabels les rendaient homogènes ou isomorphes entre elles (DiMaggio & Powell, 1983). En effet, du fait que leur utilisation soit motivée par les pressions externes reliées aux clients B2B et aux concurrents, cela les poussait toutes à recourir aux écolabels. Plus précisément, les résultats de la présente étude viennent démontrer que les écolabels étaient un outil de communication répandu au sein des entreprises manufacturières et que cela résultait des mécanismes de coercition et de mimétisme.

La force coercitive était issue de la demande explicite dans bien des cas des clients B2B pour des produits certifiés. Cela vient s'aligner avec l'étude de Delmas (2002) qui avait trouvé que l'isomorphisme coercitif expliquait l'adoption de certifications volontaires. La force mimétique, quant à elle, provenait des entreprises manufacturières qui désiraient demeurer comparables à leurs concurrents afin de ne pas être désavantagées par rapport à ces derniers et de ne pas être exclues de la compétition. Celles-ci adoptaient les écolabels suite à leur étalonnage concurrentiel (en anglais : *benchmarking*). Ce processus d'analyse comparative de la concurrence (i.e., *benchmarking*) peut d'ailleurs être conçu comme « l'institutionnalisation d'un processus mimétique » (Bensedrine & Demil, 1998 : 85) du fait qu'il consiste à se comparer aux compétiteurs et à s'inspirer de leurs méthodes et procédés (Huault, 2009). Pour leur part, Guler et al. (2002) avaient trouvé que les entreprises qui évoluaient dans un système social commun pouvaient s'imiter pour des raisons de nature concurrentielle. Selon ces auteurs, l'imitation par la pression concurrentielle se manifestait lorsqu'elles apprenaient réciproquement comment devenir meilleures dans ce qu'elles faisaient ou bien quand elles s'imitaient entre elles avec pour objectif d'atténuer le risque concurrentiel qui était associé à la perte de parts de marché (Guler et al., 2002). En effet, en entreprenant des pratiques similaires, elles souhaitaient ne pas se retrouver désavantagées par rapport aux compétiteurs (Guler et al., 2002).

Finalement, les mécanismes de coercition et de mimétisme identifiés dans les résultats actuels vont dans le même sens que ceux décelés par Delmas et Toffel (2004). Ceux-ci s'intéressaient à comprendre pourquoi certaines entreprises adoptaient des pratiques de gestion environnementale qui allaient au-delà de la conformité réglementaire et avaient trouvé que ces dernières pouvaient être issues des pressions des clients (i.e., pressions coercitives) et des compétiteurs (i.e., pressions mimétiques).

Somme toute, dans la présente recherche, les deux forces qui faisaient en sorte que la grande majorité des entreprises manufacturières d'une même industrie avaient recours aux écolabels étaient de nature coercitive de la part des clients commerciaux et mimétique de la part des concurrents. Il est alors possible d'avancer que la labellisation entre dans une logique d'isomorphisme. Toutefois, dans cette étude, l'isomorphisme des entreprises manufacturières est basé majoritairement sur la compétitivité et le désir d'avoir la capacité de concurrencer dans leur environnement commercial (i.e., la demande explicite des clients B2B associée à la pression coercitive et la comparabilité des concurrents associée à la pression mimétique) plutôt que sur la quête de légitimité comme statué par DiMaggio et Powell (1983). En effet, selon les données de la présente recherche, il semblerait que la motivation primaire de l'isomorphisme (i.e., le fait que la quasi-entière des entreprises manufacturières tendaient à avoir des écolabels sur leurs produits) relève davantage de leur volonté de demeurer compétitives sur le marché en répondant au minimum exigé par la clientèle B2B et en égalant la compétition. D'ailleurs, un des éléments qui prime dans l'isomorphisme qui a été identifié dans cette recherche est qu'il entre principalement dans une logique d'étalonnage concurrentiel (en anglais : *benchmarking*). Enfin, le chercheur a trouvé que l'isomorphisme entre les entreprises manufacturières (i.e., l'adoption généralisée des écolabels) pouvait être une conséquence de la compétitivité qui les a forcées à arriver à se ressembler. Également, relativement aux entreprises manufacturières qui tentaient de se différencier avec les écolabels (cf. grand nombre d'écolabels, écolabels rares, grand nombre de produits certifiés et/ou collaboration avec les organismes tiers indépendants), cet isomorphisme a pour effet de réduire leur avantage concurrentiel. Il entraîne chez ces dernières « une pression vers le haut » comme constaté dans les résultats actuels, c'est-à-dire qu'il les force à pousser leurs stratégies de différenciation (i.e., grand nombre d'écolabels, écolabels rares, grand

nombre de produits certifiés et/ou collaboration avec les organismes tiers indépendants) toujours un cran plus loin afin qu'elles soient en mesure de maintenir leur avance sur la concurrence. Toutefois, ultimement, il est possible de s'imaginer que cet avantage s'érodera avec le temps et qu'il disparaîtra complètement éventuellement...

5.2.3 En pleine zone grise pour les entreprises manufacturières

Les entrevues qui ont été conduites auprès des entreprises manufacturières ont fait émerger un phénomène qui mérite une attention particulière. En effet, certaines d'entre elles, particulièrement celles de l'industrie des produits de nettoyage, disaient qu'étant donné que les écolabels étaient gérés comme une « *business* » par des tiers dont le but était de réaliser des ventes et que, conséquemment, ils étaient relativement faciles à obtenir, il y en avait parmi elles qui se cachaient derrière les écolabels et qui portaient un masque. Cette apparence trompeuse a été dénoncée par ces répondants qui disaient que les certifications environnementales pouvaient servir à dissimuler les réelles incidences environnementales des produits de leurs concurrents et pouvaient donner lieu à des abus de la part de ceux-ci qui les utilisaient à des fins mercantiles.

Un parallèle entre cette réalité et l'argumentation de Grant (2007) peut être fait. Cet auteur a organisé le marketing vert en trois grandes catégories, soit « green », « greener », « greenest » qui sous-tendaient des objectifs et implications différents. La première catégorie, « green », faisait référence aux marketeurs qui avaient uniquement des objectifs commerciaux (i.e., vendre leurs produits). La deuxième catégorie, « greener », impliquait de la part des marketeurs des objectifs de nature commerciale, mais également de nature écologique. Finalement, la troisième catégorie, « greenest », incluait en plus des objectifs commerciaux et écologiques, des

objectifs culturels (Grant, 2007). Selon Grant (2007), cette dernière approche était celle qui devait primer afin de créer un marketing durable car « le vrai marketing vert se devait d'aller au-delà de l'image de marque » (Grant, 2007 : 310). Il a également ajouté qu'il devenait alors nécessaire pour les entreprises qu'elles arrêtent l'« *imagewashing* », ces associations sans substance réelle, et qu'elles commencent à développer une « connexion authentique » avec leur public (Grant, 2007). Cela impliquait qu'elles devaient cesser de voir l'image de marque « comme un oignon » et de la considérer « comme une molécule où la marque était construite selon des idées successives et connectées » (Grant, 2006 : xv).

Ainsi, en lien avec les critiques de certains répondants interviewés à l'étude, l'utilisation des écolabels par certains de leurs concurrents s'apparentait à la couche extérieure de l'« oignon », cette couche superficielle décrite par Grant (2006). En effet, ces derniers adoptaient les écolabels en grande partie pour annoncer qu'ils avaient des produits soi-disant verts afin de réaliser des ventes et étaient également beaucoup plus préoccupés par l'image qu'ils dégageaient en public que leurs réelles considérations pour l'environnement. Ainsi, cette façon de considérer les écolabels de la part de ces entreprises manufacturières (i.e., comme un moyen d'atteindre leurs objectifs commerciaux sans égard authentique pour l'environnement) va à l'encontre de Grant (2007) qui a dit que « les marketeurs devaient abandonner les stratégies marketing qui faisaient du sens en termes commerciaux purs, mais qui n'étaient pas durables » (p. 311). Il a également mentionné que l'essence du véritable marketing vert était « qu'au-delà qu'il fasse en sorte qu'une marque *paraisse* bien, il devait surtout *faire* du bien » (Grant, 2007 : 312). Cette affirmation vient s'opposer avec la logique de certaines firmes critiquées par des répondants interviewés où les écolabels étaient une façade pour cacher leur vraie nature et leurs réelles intentions.

5.2.4 Reconsidération de la création de valeur pour les clients commerciaux

Brown et al. (2007) ont décrit la psychologie des clients B2B lors de leur processus d'achat selon trois variables psychologiques (i.e., le type de risque, l'impulsivité et les influenceurs du groupe de référence). Ils ont trouvé que les clients B2B étaient sensibles aux risques économiques et de performance, que leurs décisions découlaient principalement d'un discours rationnel, et qu'ils étaient influencés par des témoignages objectifs et experts (Brown et al., 2007). Relativement aux données recueillies auprès des clients commerciaux de la présente recherche, celles-ci ont fait ressortir des éléments de réponse en lien avec les trois critères énoncés par Brown et al. (2007). En effet, par rapport à la variable « type de risque », il a été dit par tous les répondants qu'ils recouraient aux écolabels parce que le prix leur convenait et certains d'entre eux ont également mentionné s'y référer car ceux-ci venaient cautionner la performance environnementale et globale des produits procurés. De plus, au regard de la variable « impulsivité », étant donné que les écolabels étaient considérés par l'ensemble des interviewés comme des outils liés aux caractéristiques fonctionnelles et écologiques des produits achetés, ces derniers venaient satisfaire leur besoin de discours rationnel. Finalement, concernant la variable « influenceurs du groupe de référence », comme beaucoup de répondants ont mentionné, les écolabels étaient crédibles du fait qu'ils étaient gérés par des tierces parties indépendantes qui étaient considérées comme étant des expertes en la matière et cela les incitait à acheter des produits certifiés.

Au regard de ces informations, il est alors possible d'avancer que puisque les écolabels cadraient avec les trois particularités psychologiques propres à la clientèle B2B lors de son processus d'achat et que ceux-ci s'avéraient pertinents pour cette dernière, c'est en partie pour cela que les clients commerciaux à l'étude achetaient des produits certifiés. Dans

le même ordre d'idées, il serait logique de penser que si les écolabels satisfaisaient à des critères importants pour les clients commerciaux et influençaient leur décision d'acheter des produits certifiés, c'est parce ceux-ci étaient valorisés par ce groupe d'acteurs. Également, l'ensemble des motivations énoncées par les clients commerciaux venaient d'une certaine façon expliquer la valeur qui résidait dans les écolabels.

Toutefois, il semblerait que cette valeur ne se soit pas convertie au niveau des prix que les clients commerciaux étaient prêts à déboursier pour des produits certifiés. En effet, bien que les écolabels créaient de la valeur pour ceux-ci, il ne s'agissait pas d'une augmentation de la valeur monétaire de ces produits, ces derniers n'étant pas prêts à payer des prix beaucoup plus élevés (i.e., prix premium) lorsqu'il y avait la présence d'écolabels. En effet, les données actuelles ont fait apparaître un constat intéressant relativement au fait que l'ensemble des clients commerciaux interrogés disaient prioriser l'achat de produits certifiés pour leurs activités courantes pour autant que leur prix soit comparable à celui de produits non certifiés. Plus précisément, les clients commerciaux étaient prêts à payer des prix légèrement supérieurs pour des produits certifiés, mais ces écarts de prix servaient uniquement à couvrir le coût de(s) certification(s) environnementale(s) encouru par les entreprises manufacturières. Il est alors possible de s'apercevoir qu'au cœur des entreprises clientes interviewées, il y avait deux objectifs de nature contradictoire, soit la recherche du plus bas prix et celui des achats responsables certifiés. Ainsi, celles-ci s'intéressaient aux écolabels, mais n'étaient pas prêtes à payer un prix premium pour les avoir. D'un point de vue moral, cela semble problématique et critiquable. En effet, le fait que les clients commerciaux exigent que les prix des produits certifiés soient sensiblement les mêmes que ceux des produits non certifiés et moins environnementaux, il est légitime de se demander quelle est leur propre valeur environnementale étant donné qu'ils ne font pas « d'effort »...

Contrairement aux nombreuses études conduites en milieu B2C qui avaient trouvé que les consommateurs finaux étaient prêts à payer des prix premium pour des produits certifiés (cf. Chapitre 1), la recherche présente réalisée en contexte B2B apporte une perspective différente et laisse penser que l'équation de la valeur client se résout différemment de celle de la valeur consommateur final. Il devient alors pertinent de remettre en question la création de valeur apportée par les écolabels en contexte interentreprises et de comprendre pourquoi elle ne se traduit pas dans les montants prêts à déboursier par les clients commerciaux.

Avant d'élaborer davantage, il convient de définir ce qu'est la valeur client. Selon l'approche utilitariste, cette dernière est le rapport entre ce que le client B2B obtient (i.e., les bénéfices) et ce que ce même client B2B donne (i.e., les sacrifices) afin d'obtenir un produit/service (Hansen, Samuelsen, & Silseth, 2008; Salem Khalifa, 2004). Autrement dit, « la valeur client dépend de l'évaluation globale du client B2B des bénéfices offerts par le fournisseur et des sacrifices consentis par celui-ci pour ces bénéfices » (Menon, Homburg, & Beutin, 2005 : 5). Les bénéfices associés à un produit/service peuvent être issus du produit/service de base et/ou du produit/service augmenté (Barnes, Blake, Pinder, & Safari Books, 2009) et ces derniers peuvent être divisés en deux grandes catégories : les bénéfices de base ou attendus (en anglais : *core benefits*) et les bénéfices supplémentaires ou augmentés (en anglais : *add-on benefits*) (Menon et al., 2005). La première catégorie de bénéfices, les bénéfices de base ou attendus, sont les caractéristiques minimales et éléments fondamentaux que le client B2B s'attend à retrouver dans un produit/service offert par un fournisseur afin de le considérer dans son processus d'achat (Barnes et al., 2009; Menon et al., 2005). La deuxième catégorie de bénéfices, les bénéfices supplémentaires ou augmentés, concernent les facteurs qui vont agréablement surprendre le client B2B qui ne s'attendait pas à les retrouver dans le produit/service recherché. Il s'agit d'attributs visant à offrir une valeur différente et significative pour le

client B2B (Barnes et al., 2009; Menon et al., 2005). Les sacrifices sont les éléments perçus par le client B2B qui ont une influence négative sur la valeur client et ceux-ci sont d'ordre monétaire comme le prix d'achat et non monétaire comme le coût temporel et le risque associés à un produit/service (Menon et al., 2005; Salem Khalifa, 2004). Ainsi, il y a création de valeur lorsque ce dernier perçoit plus de bénéfices que de sacrifices à se procurer un produit/service. Brièvement, les bénéfices augmentent la valeur perçue par celui-ci tandis que les sacrifices la diminuent.

L'état de la situation actuelle des écolabels qui a émergé des données recueillies a fait apparaître que, dans la grande majorité des cas, ceux-ci étaient devenus une caractéristique commune dans les produits offerts sur le marché faisant en sorte qu'ils ne venaient plus les différencier. De plus, ces derniers étaient rendus pour la plupart des clients commerciaux interrogés une condition nécessaire essentielle à l'achat de certaines catégories de produits et étaient considérés comme étant des attributs qui faisaient partie de leurs attentes élémentaires. Ainsi, de ce fait, il est possible d'avancer que les prix prêts à déboursés de leur part pour des produits certifiés n'étaient pas beaucoup plus élevés que ceux pour des produits non certifiés parce que les écolabels étaient désormais considérés comme un bénéfice de base/attendu et qu'avec des prix premium pour des produits certifiés, les sacrifices seraient trop élevés par rapport aux bénéfices reçus. En effet, bien qu'ils aient déjà constitué un facteur de différenciation il y a une décennie, à ce jour, ils sont surtout un point de parité dans la proposition de valeur des entreprises manufacturières du fait que leur présence vise à égaliser les offres entre entreprises manufacturières concurrentes tandis que leur absence pourrait venir les disqualifier auprès des clients commerciaux. Ainsi, les écolabels sont devenus d'une certaine façon le « ticket d'entrée » des entreprises manufacturières pour entrer sur le marché et représentent la valeur minimale que les clients commerciaux s'attendent à retrouver dans

les produits afin de faire affaire. C'est pourquoi, les écolabels ne justifient pas un prix plus élevé. En ce sens, les résultats de la présente étude viennent démontrer que, pour les clients commerciaux, les écolabels ne leur délivrent pas une plus grande valeur pour laquelle ils seraient prêts à payer des prix premium. Cela peut être expliqué en partie par le fait que le marché soit isomorphe étant donné que les écolabels sont devenus une pratique courante chez les entreprises manufacturières, faisant ainsi en sorte que ceux-ci soient perçus comme des éléments moins particuliers et uniques par les clients commerciaux et anéantissant ainsi tout effet de rareté. Il y a également le fait que les écolabels font partie des exigences de base des clients commerciaux.

D'ailleurs, une étude de Menon et al. (2005) qui s'était intéressée à décrire les antécédents de la valeur client dans le contexte des relations B2B avait trouvé que les bénéfices de base/attendus avaient un impact positif moins grand sur la valeur perçue par le client B2B que les bénéfices supplémentaires/ajoutés. Puisqu'il a été démontré que les bénéfices de base/attendus contribuaient à la création de valeur pour le client B2B, mais pas autant que les bénéfices supplémentaires/ajoutés, il est possible d'avancer que les écolabels en tant que bénéfices de base/attendus ne créent pas assez de valeur pour faire en sorte que les clients commerciaux soient prêts à payer des prix premium pour des produits certifiés.

Ces découvertes vont à l'encontre de l'étude de Orsato (2006) qui avait proposé un système de classification portant sur les types de stratégies environnementales concurrentielles génériques adoptés par les entreprises B2B et B2C et qui avait catégorisé les écolabels comme étant une stratégie de différenciation marketing fondée sur les attributs des produits. Cette divergence entre ces deux recherches repose sur le fait que, dorénavant, les écolabels ne constituent plus une barrière à l'entrée

et sont facilement répliquables ce qui a entraîné l'annulation de la différenciation par le produit dans bien des cas.

En somme, les données actuelles auprès des clients commerciaux ont démontré que les écolabels ne venaient pas créer de valeur supérieure au niveau des prix prêts à payer pour des produits certifiés en B2B. Les explications avancées par le chercheur reposaient, entre autres, sur le principe que le marché était isomorphe (i.e., toutes les entreprises manufacturières proposaient des produits avec des écolabels) ce qui venait anéantir l'effet de différenciation. Également, il y avait le fait que les écolabels étaient devenus un bénéfice de base/attendu pour les clients commerciaux et n'étaient plus un facteur « wow ». Ainsi, il est possible de constater que les écolabels ont un rôle à jouer dans la valeur client. Toutefois, il est légitime de se questionner sur leur avenir et sur la place qu'ils occuperont dans la valeur client d'ici quelques années... Ce constat est d'autant plus intéressant dans la mesure où il va à l'encontre de ce qui avait été trouvé dans la littérature en B2C relativement à la création de valeur et aux prix premium générés par les écolabels pour les consommateurs finaux. En effet, parmi les nombreuses études conduites en contexte B2C à ce sujet, plusieurs avaient démontré que les consommateurs finaux étaient prêts à payer des prix supérieurs pour ces produits verts étant donné la valeur ajoutée procurée par les écolabels (Bjørner et al., 2004; Galarraga Gallastegui, 2002; Iraldo & Barberio, 2017; Roheim et al., 2011; Srinivasan & Blomquist, 2009).

Chapitre 6 - Conclusion

Cette section va aborder, dans un premier temps, les contributions théoriques, puis managériales apportées par cette recherche. Dans un deuxième temps, les limites de l'étude ainsi que les avenues de recherche sont soulignées.

Avant tout, il convient d'exposer les grandes lignes de ce mémoire. En résumé, cette étude s'est attachée à analyser les motivations (et leurs dimensions) des entreprises manufacturières issues des industries des pâtes et papiers et des produits de nettoyage au Canada à apposer des écolabels sur leurs produits. Également, elle s'est intéressée à décrire les motivations (et leurs dimensions) des clients commerciaux qui se procuraient des produits certifiés de ces industries. Une étude qualitative déductive avec des entretiens semi-directifs a alors été réalisée auprès de treize répondants issus de ces deux groupes d'acteurs. L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative a permis d'arriver à une typologie des motivations (et leurs dimensions) qui reposait sur des grandes catégories de motivation déductives (i.e., la compétitivité, la légitimation, la responsabilité écologique) ainsi qu'une nouvelle grande catégorie de motivation inductive (i.e., « faciliter les processus internes » du côté des clients commerciaux) et sur des sous-catégories inductives (i.e., les dimensions reliées aux grandes catégories de motivation). Ainsi, cette étude a permis de prolonger les connaissances au regard des motivations à adopter les écolabels en contexte B2B et de pousser plus loin le raisonnement de Bansal et Roth (2000).

6.1 Contributions théoriques

En termes de contributions théoriques, la revue de littérature de cette étude constitue un apport considérable puisqu'elle offre un aperçu détaillé du système de certification environnementale le plus couramment utilisé (i.e., la série de normes ISO 14020) et permet l'actualisation des connaissances reliée aux motivations à recourir à la responsabilité sociale et environnementale en contexte B2B. Ensuite, outre la revue de littérature, ce mémoire présente une contribution notable au marketing vert, et plus spécifiquement par rapport aux écolabels, puisqu'elle apporte des connaissances supplémentaires pertinentes relativement aux motivations à les adopter et ce, du point de vue des entreprises manufacturières et du point de vue des clients commerciaux.

Deux grands apports théoriques peuvent être identifiés dans cette étude.

Premièrement, celle-ci fournit un nouveau contexte pour expliquer les motivations à recourir aux écolabels. Plus précisément, la contribution apportée par cette recherche est majeure puisqu'elle a abordé une problématique qui touchait à plusieurs éléments d'intérêt qui étaient jusqu'alors délaissés dans la littérature sur les écolabels. Tout d'abord, d'après les informations dont le chercheur dispose, il s'agit de la toute première étude dans le domaine scientifique qui s'est intéressée à décrire les motivations (et leurs dimensions) à adopter les écolabels en milieu strictement B2B. En effet, jusqu'à présent, il n'y avait aucune étude qui s'était concentrée précisément à tracer un riche portrait de ces dernières en contexte interentreprises. Elle vient alors garnir la littérature sur les écolabels qui est peu documentée encore à ce jour. Également, un autre grand apport de ce mémoire est qu'il est la toute première recherche à faire appel à une approche qui permet d'obtenir des informations du phénomène à l'étude selon deux perspectives distinctes, soit celle des entreprises manufacturières et celle des clients commerciaux. Ensuite, jusqu'à maintenant, les écolabels avaient été principalement associés à

la compétitivité (cf. Bansal et Roth, 2000). Pour venir contraster et compléter l'étude de Bansal et Roth (2000), ce mémoire a démontré que les écolabels pouvaient être associés à trois grandes motivations (i.e., la compétitivité, la légitimation, la responsabilité écologique) et leurs dimensions respectives pour les entreprises manufacturières et à quatre grandes motivations (i.e., la compétitivité, la légitimation, la responsabilité écologique et « faciliter les processus internes ») et leurs dimensions spécifiques pour les clients commerciaux. En plus d'avoir prouvé l'interactivité des motivations, cette recherche a également établi que ces motivations et leurs dimensions pouvaient se présenter de manière simultanée. Finalement, du côté des entreprises manufacturières tout particulièrement, il a été possible de s'apercevoir que les motivations à recourir aux écolabels sur leurs produits pouvaient varier selon l'avis qu'elles avaient de ceux-ci. Par exemple, une entreprise manufacturière des produits de nettoyage qui avait une piètre opinion des écolabels pouvait les utiliser parce qu'ils étaient nécessaires pour lui permettre de demeurer compétitive (compétitivité), et non pas parce qu'ils s'alignaient avec ses valeurs environnementales (responsabilité écologique). Cela vient illuminer et comprendre davantage la complexité des motivations.

Deuxièmement, suite à l'analyse des données actuelles, cette recherche s'est servie de thèmes abordés dans la littérature scientifique (i.e., l'isomorphisme et la création de valeur) et les a appliqués à son contexte pour appréhender la dynamique actuelle des marchés étudiés. Cette dernière s'est manifestée de la sorte : D'un côté, il y avait toutes les entreprises manufacturières qui offraient des produits certifiés (i.e., marché isomorphe) faisant en sorte que l'effet de différenciation des écolabels soit annihilé. De l'autre, il y avait la grande majorité des clients commerciaux pour qui les écolabels étaient une caractéristique attendue dans les produits qu'ils achetaient (i.e., bénéfice de base/attendu). Conséquemment, la valeur générée par les écolabels n'était pas assez grande pour justifier des prix largement supérieurs à des produits non

certifiés. Ainsi, contrairement aux études réalisées auprès des consommateurs finaux qui étaient prêts à payer des prix premium pour des produits certifiés (cf. Chapitre 1), les découvertes de la présente recherche viennent remettre en question la création de valeur apportée par les écolabels dans les échanges en contexte B2B.

6.2 Contributions managériales

Cette étude comporte également des contributions managériales. Grâce aux entrevues réalisées auprès d'entreprises manufacturières et de clients commerciaux, les professionnels ont accès à d'abondantes explications tirées de cas réels. Ils peuvent ainsi saisir les nuances associées aux motivations et à leurs dimensions qui ont guidé ces deux groupes d'acteurs à adopter les écolabels et s'en inspirer. Également, cette recherche met en lumière le caractère évolutif du phénomène des écolabels et documente la transition qui s'est opérée relativement au rôle occupé par ces derniers au cours des dernières années. Cela implique pour les spécialistes de demeurer à l'affût de l'évolution des motivations et de leurs dimensions à recourir aux écolabels et de tenir compte de leur complexité pour orienter la prise de décision.

Du côté des entreprises manufacturières, il a été constaté que les écolabels étaient employés en grande partie parce qu'ils étaient demandés par la grande majorité des clients B2B et qu'ils étaient devenus un point de parité dans les offres entre concurrents. Pour les gestionnaires d'entreprises manufacturières, cela implique d'élaborer leur stratégie marketing en utilisant les écolabels afin de répondre au minimum pour que leur entreprise soit compétitive sur le marché. Selon Anderson et al. (2006), la meilleure façon pour les gestionnaires d'entreprise de construire leur proposition de valeur est de choisir un ou deux points de différence qui importent le plus aux clients B2B ciblés et d'avoir également, si nécessaire, un point de parité. Selon ce dernier, dans certains cas, l'inclusion d'un point de parité s'avère essentiel

puisque autrement les clients B2B ne considéreraient même pas l'offre des entreprises. Dans le contexte des certifications environnementales, les gestionnaires d'entreprises manufacturières gagneraient à offrir les écolabels sur leurs produits puisqu'il s'agit d'un point de parité important et devraient chercher à se différencier sur les facteurs (idéalement, un ou deux) qui viennent délivrer la plus grande valeur à leurs clients commerciaux.

Ensuite, ces gestionnaires doivent comprendre que la valeur client créée par les écolabels doit être tarifiée convenablement et communiquée de manière efficace (e.g., Sharma, Krishnan, & Grewal, 2001). En effet, au niveau des prix demandés pour leurs produits certifiés, ils doivent les fixer de façon à ce qu'ils concordent avec la valeur perçue par les clients commerciaux et doivent demeurer informés que cette valeur peut varier au travers du temps (Sharma et al., 2001). Ainsi, si auparavant les écolabels permettaient aux entreprises manufacturières de se différencier et d'exiger des prix en conséquence, dorénavant, du fait que les écolabels soient devenus un bénéfice de base/attendu pour les clients commerciaux, cet avantage dont pouvait jouir les entreprises manufacturières s'est érodé et subséquemment cela s'est reflété dans les prix. Il importe alors pour les gestionnaires d'entreprises manufacturières actuels d'établir des prix qui tiennent compte du fait que les écolabels constituent un minimum nécessaire qui leur permet de concurrencer sur les marchés pour lequel les clients commerciaux ne sont pas prêts à payer davantage (i.e., prix premium) par rapport à des produits non certifiés.

Finalement, au niveau de la communication, la valeur procurée par les écolabels en tant que bénéfice de base/attendu pour les clients commerciaux doit être transmise de manière efficace. Pour les gestionnaires d'entreprises manufacturières, en lien avec les préoccupations des clients commerciaux, cela peut impliquer, par

exemple, de mettre en avant la réduction des coûts totaux de propriété associée à l'utilisation de produits certifiés ou encore, d'exposer la simplicité et la crédibilité procurées par ceux-ci en ce qui a trait à l'approvisionnement responsable. Également, les gestionnaires d'entreprises manufacturières qui désireraient atteindre un niveau plus élevé de transparence par rapport à leur utilisation des écolabels sont fortement encouragés à informer davantage leur clientèle B2B de la teneur des écolabels et des enjeux qui y sont associés. Par exemple, en fournissant de la documentation relative aux critères exacts à respecter pour obtenir les écolabels et en apportant des précisions supplémentaires à ce sujet facilement accessibles (p. ex., sur le site corporatif des entreprises manufacturières), ces gestionnaires peuvent éduquer davantage les clients commerciaux intéressés à en apprendre plus sur le sujet et les protéger contre des fausses allégations susceptibles de se présenter chez certaines entreprises manufacturières.

Du côté des clients commerciaux, une grande conclusion à retenir pour les gestionnaires réellement soucieux de l'environnement est l'importance de faire une analyse lucide des écolabels recherchés sur les produits utilisés pour les activités courantes de leur entreprise. Pour éclairer leurs décisions d'achat, ces derniers peuvent s'inspirer de ce qui a été dit par certaines entreprises manufacturières relativement au fait qu'il y avait des écolabels (surtout ceux gérés par des entreprises à but lucratif) qui étaient faciles à obtenir de sorte que leur obtention ne signifiait pas que les produits venaient véritablement protéger l'environnement. Également, ces dernières avaient ajouté que, dans certaines situations, l'attribution des écolabels avait été faite auprès d'entreprises manufacturières qui ne respectaient même pas les critères pour les avoir. Ainsi, puisque les écolabels peuvent parfois être trompeurs, les gestionnaires d'entreprises clientes devraient être plus attentifs aux réelles intentions des entreprises manufacturières à apposer des écolabels sur leurs produits et également suivre de près les vraies

incidences environnementales des produits achetés. Cela demande de leur part d'accepter de relativiser la simplicité et la crédibilité procurées par les écolabels et de cesser de s'en remettre un peu les yeux fermés. De la sorte, ces gestionnaires vont pouvoir éviter l'écoblanchiment (en anglais : *greenwashing*) qui risquerait de nuire à leur image environnementale qu'ils veulent positive.

Ainsi, ils importent pour les gestionnaires de bien saisir les motivations (et leurs dimensions) ainsi que les enjeux qui entourent le recours aux écolabels. De la sorte, ceux-ci pourront en tenir compte pour prendre des décisions optimales et orienter leurs actions. Cela implique de leur part qu'ils appliquent un dosage judicieux de l'ensemble des motivations (et leurs dimensions) abordées dans ce mémoire étant donné que les écolabels sont un phénomène complexe et multidimensionnel.

6.3 Limites de la recherche et avenues de recherche future

La présente étude comporte certaines limites qu'il convient de souligner. Une limite importante qui est propre à l'étude de nature qualitative concerne le fait que l'analyse des données aurait pu être influencée par la culture, la personnalité et la vision du chercheur (Doherty & Nelson, 2010). Cependant, d'énormes précautions ont été prises par ce dernier afin de limiter ces risques. D'autres limites ont servi à identifier et à suggérer des pistes de recherche futures.

Une première limite est que la présente étude s'est intéressée uniquement aux motivations à adopter les écolabels de la part des entreprises manufacturières et des clients commerciaux. Ainsi, elle a seulement tenu compte des répondants qui vendaient et qui achetaient des produits certifiés et a omis d'inclure des répondants qui ne les vendaient pas et qui ne les achetaient pas. Il serait pertinent dans une recherche future de vérifier les barrières à l'adoption des écolabels pour les entreprises manufacturières et pour les clients commerciaux en

interrogeant des répondants qui ne les vendent pas et qui ne les achètent pas.

Une deuxième limite décelée concerne le fait que puisque les entreprises manufacturières et les clients commerciaux ont été sélectionnés sans qu'ils ne soient nécessairement jumelés par paires entreprise manufacturière-client commercial, cette étude ne permet pas d'examiner les perceptions des entreprises manufacturières et de leurs clients commerciaux simultanément relativement à leurs motivations à adopter des écolabels. Toutefois, dans le cadre du présent mémoire, il a été tout de même possible d'étudier ce phénomène selon les deux points de vue et, ainsi, d'en avoir une excellente compréhension. N'empêche que dans une recherche future, il pourrait être intéressant de l'évaluer dans une perspective dyadique, c'est-à-dire, en tenant compte de l'interactivité de la relation unissant une entreprise manufacturière et un de ses clients commerciaux.

Une autre limite se rapporte au fait que ce mémoire s'est concentré à étudier la problématique en tenant uniquement compte des produits certifiés vendus par des entreprises manufacturières qui s'adressaient à des clients commerciaux qui les achetaient pour leur fonctionnement à l'interne. Cette décision a été prise par le chercheur parce que celui-ci désirait mettre l'accent sur la compréhension des motivations des clients commerciaux à s'approvisionner pour leurs activités opérationnelles en produits certifiés en tant qu'utilisateurs finaux plutôt que de se concentrer sur leurs motifs à recourir à ces derniers en tant qu'intermédiaires entre deux parties. Également, il souhaitait évaluer les motivations des entreprises manufacturières à adopter les écolabels dans un contexte strictement B2B. Néanmoins, dans l'avenir, il pourrait être intéressant de réaliser une étude qui se concentrerait à déterminer les motivations des clients commerciaux qui utilisent des produits certifiés comme intrants dans l'élaboration de leurs propres produits et/ou afin de les revendre et

à identifier les motivations des entreprises manufacturières qui vendent leurs produits certifiés dans un contexte B2B2C (p. ex., à des détaillants).

Une quatrième limite de l'étude a trait au nombre limité et concentré de répondants interrogés qui entraîne l'impossibilité de généraliser les découvertes. En effet, les données présentes ont été collectées au Canada, principalement dans l'Est du Canada, auprès de six entreprises manufacturières et de sept clients commerciaux. Ainsi, bien que ce mémoire ait offert une riche compréhension de leurs motivations respectives (ainsi que des dimensions reliées à ces motivations) à adopter les écolabels, il demeure tout de même qu'il ne permet pas de les généraliser à l'ensemble des entreprises manufacturières et des clients commerciaux du Canada. Également, il est pertinent de se demander si les conclusions de l'étude actuelle auraient été les mêmes dans d'autres contextes (p. ex., autres régions, autres pays) car celles-ci ne peuvent être transposées. De ce fait, pour assurer la généralisation des résultats, une recherche future pourrait s'intéresser à reproduire cette étude auprès d'un échantillon plus grand et/ou dans une perspective quantitative. Par exemple, elle pourrait se servir des motivations (et leurs dimensions) décelées dans cette étude comme assises et, à l'aide de sondages, arriver à les classer en ordre d'importance aux yeux des entreprises manufacturières et des clients commerciaux. Également, pour assurer la transposition des découvertes et évaluer l'influence du contexte sur les motivations (et leurs dimensions), il pourrait être approprié de conduire une nouvelle recherche auprès de d'autres marchés géographiques.

Finalement, une dernière limite de l'étude présente est qu'elle s'est concentrée sur des catégories de produits relativement à faible implication (i.e., produits des pâtes et papiers et produits de nettoyage) et relevant d'industries ayant atteint un certain niveau de maturité au regard des pratiques responsables des entreprises manufacturières et

des clients commerciaux. Également, elle a mis l'accent sur les écolabels de type I (i.e., ceux gérés par des tierces parties indépendantes et qui portent sur la totalité de la chaîne d'approvisionnement). Il serait intéressant de conduire une recherche afin d'observer si le degré d'implication (p. ex., les produits à forte implication) et/ou si les catégories de produits où les écolabels sont en pleine émergence (p. ex., les écolabels relatifs au secteur de l'énergie et de la construction (Prieto-Sandoval et al., 2016)) et/ou si le type d'écolabels (p. ex., type II, type III) entraîneraient des résultats différents et/ou complémentaires. Par exemple, puisque dans cette étude les marchés étudiés étaient à maturité, il a été trouvé que l'effet de nouveauté des écolabels avait disparu et plusieurs motivations (et leurs dimensions) à les adopter autant du côté des entreprises manufacturières que du côté des clients commerciaux étaient liées de près ou de loin à cela. Dans des marchés où les écolabels seraient émergents et où l'effet de nouveauté batterait son plein, il est possible de s'attendre à ce que du moins certaines motivations à y recourir diffèreraient.

Somme toute, bien que cette recherche ait pu apporter de nombreuses découvertes par rapport aux motivations à adopter les écolabels en contexte B2B, moult études supplémentaires sont nécessaires afin de documenter davantage ce phénomène qui demeure peu abordé dans la littérature actuelle.

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Annexe 3 : Guide d'entrevue – Entreprise manufacturière

Introduction :

Bonjour, je me présente Chloé Lesage. Je suis une étudiante à la maîtrise à HEC Montréal et je réalise une recherche qui s'intéresse à comprendre les motivations des entreprises manufacturières et des clients commerciaux à recourir à des écolabels. Je tiens à vous rappeler que toute l'information que vous consentez à donner dans le cadre de cette entrevue est strictement confidentielle et à tout moment vous pouvez arrêter l'entretien. Merci de bien vouloir prendre le temps de lire et de signer les annexes concernant les considérations éthiques de ma recherche.

Note : Le masculin est utilisé pour alléger le texte, et ce, sans préjudice pour la forme féminine.

Présentation de l'interviewé et de l'entreprise :

- Nom et fonction de l'interlocuteur
- Nombre d'années travaillées dans l'entreprise étudiée
- Présentation de l'entreprise pour laquelle il travaille :
 - Parlez-moi de l'entreprise en général (i.e., sa mission, sa vision, ses valeurs).
 - Quelles sont ses activités principales ?
 - Quelles activités met-elle en place relativement au développement durable/RSE ? Élaborez. Pourquoi ?

Corps de l'entrevue :

SECTION I :

- Dans l'industrie [*insérer l'industrie concernée*]¹, pouvez-vous me nommer des noms d'entreprises concurrentes à la vôtre pour le secteur commercial (B2B) ?
- En ce qui concerne l'offre de produits [*insérer la catégorie de produits*]² de votre entreprise destinée au marché commercial (B2B), qu'est-ce qui la distingue sur le marché par rapport à celle de la concurrence ? Quels sont les éléments distinctifs de vos produits ? Élaborez. (*Ici, voir si le(s) écolabel(s) se révèle(nt) spontanément.*)
- Quelle est la valeur ajoutée de vos produits [*insérer la catégorie de produits*] destinés au marché commercial (B2B) ? Élaborez. (*Ici, voir si le(s) écolabel(s) se révèle(nt) spontanément.*)
- Pouvez-vous me décrire quelles méthodes sont employées pour faire connaître vos produits [*insérer la catégorie de produits*] à vos clients commerciaux (B2B) ? Qu'est-ce

¹ L'industrie à l'étude concerne soit l'industrie des produits de pâtes et papiers, soit celle des produits de nettoyage.

² La catégorie de produits à l'étude concerne soit les produits des pâtes et papiers, soit les produits de nettoyage.

qui est mis de l'avant comme argument(s) de vente ? Développez. (*Ici, voir si le(s) écolabel(s) se révèle(nt) spontanément.*)

- Décrivez-moi ce que vous pensez être les attentes/exigences de vos clients commerciaux (B2B) lorsqu'ils optent pour vos produits [*insérer la catégorie de produits*]. (*Ici, voir si le(s) écolabel(s) se révèle(nt) spontanément.*)

J'ai pu constater que le(s) écolabel(s) auquel/auxquels vous avez recours sont [nommer le(s) écolabel(s)].

- Pouvez-vous me dire si tel est bien le cas ? En utilisez-vous d'autres que celui/ceux que je viens de vous mentionner ? Lequel/Lesquels ? Pourquoi avoir choisi ce(s) écolabel(s) ? Que symbolise(nt)-il(s) pour votre entreprise ?
- Depuis combien d'années l'/les avez-vous adopté(s) et dans quel contexte ? Autrement dit, pouvez-vous me raconter l'histoire derrière l'adoption de cet/ces écolabel(s) ?
- Le(s) écolabel(s) [*nom(s) de(s) écolabel(s)*] vous permettent-ils de vous différencier de la concurrence ? Élaborez.
- Comment décririez-vous la valeur apportée (plus-value) par le(s) écolabel(s) [*nom(s) de(s) écolabel(s)*] pour vos clients commerciaux (B2B) ?
 - Est-ce que le(s) écolabel(s) [*nom(s) de(s) écolabel(s)*] crée(nt) de la valeur pour d'autres parties prenantes internes ou externes à votre entreprise ? Développez.
- Est-ce que le(s) écolabel(s) [*nom(s) de(s) écolabel(s)*] font partie de votre argumentaire de vente ? Comment ?
- En plus de votre site internet, où donnez-vous de la visibilité au fait que vous utilisez le(s) écolabel(s) [*nom(s) de(s) écolabel(s)*] sur vos produits ?
 - Communiquez-vous l'utilisation des écolabels sur vos produits à l'intérieur de votre organisation ? Pourquoi ? Comment ? À l'extérieur de votre organisation ? Pourquoi ? Comment ?
- Dites-moi quels sont les acteurs/parties prenantes les plus influent(e)s dans votre décision d'utiliser le(s) écolabel(s) [*nom(s) de(s) écolabel(s)*]. Pourquoi ?
 - Le(s) écolabel(s) [*nom(s) de(s) écolabel(s)*] font-ils partie des attentes/exigences de vos clients commerciaux ? Élaborez.
 - Expliquez-moi quelle importance il(s) occupe(nt) dans les relations d'affaires que vous entretenez avec ceux-ci.
 - Le(s) écolabel(s) [*nom(s) de(s) écolabel(s)*] font-ils partie des attentes/exigences de d'autres acteurs/parties prenantes que vos clients commerciaux ? Élaborez.

SECTION III :

- De manière générale, dites-moi pourquoi vous avez recours à/aux écolabel(s) [*nom(s) de(s) écolabel(s)*].
 - Quelles sont les raisons qui incitent votre entreprise à certifier ses produits avec un/des écolabel(s) ?
 - Quelles sont les bénéfices/répercussions positives de votre entreprise à offrir des produits certifiés ?
 - Quel rôle le(s) écolabel(s) [*nom(s) de(s) écolabel(s)*] joue(nt)-il(s) à l'intérieur de votre entreprise ?
 - Et à l'extérieur de votre entreprise ? Plus spécifiquement, avec vos clients commerciaux actuels et potentiels ?

Fin de l'entrevue :

Remerciement, fournir mes coordonnées, rappeler que c'est confidentiel.

Annexe 4 : Guide d'entrevue – Client commercial

Introduction :

Bonjour, je me présente Chloé Lesage. Je suis une étudiante à la maîtrise à HEC Montréal et je réalise une recherche qui s'intéresse à comprendre les motivations des entreprises manufacturières et des clients commerciaux à recourir à des écolabels. Je tiens à vous rappeler que toute l'information que vous consentez à donner dans le cadre de cette entrevue est strictement confidentielle et à tout moment vous pouvez arrêter l'entretien. Merci de bien vouloir prendre le temps de lire et de signer les annexes concernant les considérations éthiques de ma recherche.

Note : Le masculin est utilisé pour alléger le texte, et ce, sans préjudice pour la forme féminine.

Présentation de l'interviewé et de l'entreprise :

- Nom et fonction de l'interlocuteur
- Nombre d'années travaillées dans l'entreprise étudiée
- Présentation de l'entreprise pour laquelle il travaille :
 - Parlez-moi de l'entreprise en général (i.e., sa mission, sa vision, ses valeurs).
 - Quelles sont ses activités principales ?
 - Quelles activités met-elle en place relativement au développement durable/RSE ? Élaborez. Pourquoi ?
 - De manière générale, qu'est-ce que vous pensez qui distingue votre entreprise sur le marché par rapport à la concurrence ? Quelles sont ses forces ?
- Pouvez-vous me décrire ce que vous pensez être les attentes et exigences de votre clientèle par rapport à votre entreprise ?
- Selon vous, le fait que vous achetiez des produits certifiés fait-il partie des exigences que votre clientèle a par rapport à votre entreprise ? Élaborez.

Corps de l'entrevue :

SECTION I :

En considérant uniquement les achats de produits utilisés dans vos opérations :

- Est-ce que vous avez un code de conduite qui est appliqué auprès de vos fournisseurs de biens utilisés dans le cadre de vos opérations à l'interne ? Si oui, pour quelles catégories de produits ? Pourquoi ? Et spécifiquement, par rapport aux [nom de la/les catégorie(s) de produits d'intérêt : produits des pâtes et papiers et/ou les produits de nettoyage certifiés].
- Est-ce que votre entreprise possède une politique d'approvisionnement en vue d'intégrer l'approvisionnement éthique ? Élaborez. Est-ce que votre entreprise présente clairement les comportements environnementaux et sociaux qu'elle attend de ses fournisseurs ? Développez.
- De manière générale, quand vous achetez des biens durables pour votre entreprise, quels sont les éléments auxquels vous accordez de l'importance pour choisir un fournisseur ? Qu'est-ce que vous valorisez ? Pourquoi ? Et spécifiquement, par rapport aux [nom de la/les catégorie(s) de produits d'intérêt : produits des pâtes et papiers et/ou les produits de nettoyage certifiés]. (Ici, voir si le(s) écolabel(s) se révèle(nt) spontanément.)
- Avez-vous élaboré des guides d'achat spécifiques à chaque catégorie de produits achetés pour votre fonctionnement interne ? Pour quelle(s) catégorie(s) de produits ? Et spécifiquement, par rapport aux [nom de la/les catégorie(s) de produits d'intérêt : produits des pâtes et papiers et/ou les produits de nettoyage certifiés].¹
 - Avez-vous des critères d'achat écoresponsable ? Quels sont-ils ?
 - Comment évaluez-vous vos fournisseurs ? Avez-vous une grille d'évaluation ? Est-ce que les fournisseurs qui ont des écolabels sont favorisés ? Comment ?
 - Faites-vous des vérifications auprès de vos fournisseurs de produits utilisés dans le cadre de vos opérations afin de vous assurer que leurs allégations sont vraies ?
 - Est-ce que les écolabels constituent un critère d'achat dans les appels d'offres ? Sont-ils obligatoires ou facultatifs ? S'agit-il d'un critère décisif dans le choix d'un fournisseur ?
 - Pourquoi rechercher des écolabels sur les produits que vous achetez pour vos opérations ? Que symbolisent-ils pour vous ?
 - Êtes-vous prêt à payer plus cher pour des produits verts certifiés vs des produits non certifiés ? Combien ? Pourquoi ?

¹ Les sous-questions suivantes s'appliquent également pour la/les catégorie(s) de produits d'intérêt : produits des pâtes et papiers et/ou les produits de nettoyage certifiés.

- Est-ce que les écolabels vous apportent une valeur ajoutée par rapport aux produits des fournisseurs ? Si oui, comment décririez-vous la valeur ajoutée apportée par les écolabels ? Quel type de valeur ? Autrement dit, racontez-moi ce que les écolabels vous apportent comme valeur.
- Pouvez-vous me dire si certaines parties prenantes influencent vos décisions d'achat de produits certifiés pour vos opérations ? Comment ? Pourquoi ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que ces écolabels constituent des garanties réelles de l'engagement des fournisseurs envers l'environnement ?
 - De manière générale, dites-moi ce que vous croyez qui incite les fournisseurs avec qui vous faites des affaires à offrir des produits certifiés. Quels sont les avantages qu'ils en retirent selon vous ?

SECTION II :

*En considérant uniquement les achats de produits **certifiés** utilisés dans vos opérations :*

- Depuis combien d'années avez-vous commencé à acheter des produits certifiés pour votre approvisionnement et dans quel contexte ? Et spécifiquement, par rapport aux *[nom de la/les catégorie(s) de produits d'intérêt : produits des pâtes et papiers et/ou les produits de nettoyage certifiés]*.
- Communiquez-vous à l'interne et/ou à l'externe que vous achetez des produits certifiés pour le fonctionnement de votre entreprise ? Dans quelles circonstances ? Où donnez-vous de la visibilité aux écolabels ? Et spécifiquement, par rapport aux *[nom de la/les catégorie(s) de produits d'intérêt : produits des pâtes et papiers et/ou les produits de nettoyage certifiés]*.
- Expliquez-moi quelle importance l'achat de produits certifiés occupe dans les relations d'affaires que vous entretenez avec votre propre clientèle. Quelle importance cela a-t-elle pour eux ? Et spécifiquement, par rapport aux *[nom de la/les catégorie(s) de produits d'intérêt : produits des pâtes et papiers et/ou les produits de nettoyage certifiés]*.
- Par rapport à votre propre clientèle, pour elle, y-a-t-il une valeur associée au fait que vous achetiez des produits portant des écolabels pour vos opérations ? Qu'elle est-elle selon vous ? Et spécifiquement, par rapport aux *[nom de la/les catégorie(s) de produits d'intérêt : produits des pâtes et papiers et/ou les produits de nettoyage certifiés]*.

SECTION III :

- Pour quelles raisons (intrinsèques ou extrinsèques) achetez-vous des produits certifiés ? Et spécifiquement, par rapport aux *[nom de la/les catégorie(s) de produits d'intérêt : produits des pâtes et papiers et/ou les produits de nettoyage certifiés]*.
- Quels sont les bénéfices/répercussions positives (intrinsèques ou extrinsèques) à acheter des produits certifiés ? Et spécifiquement, par rapport aux *[nom de la/les catégorie(s) de produits d'intérêt : produits des pâtes et papiers et/ou les produits de nettoyage certifiés]*.

Fin de l'entrevue :

Remerciement, fournir mes coordonnées, rappeler que c'est confidentiel.

Annexe 5 : Revue des écolabels courants au Canada pour les produits des pâtes et papiers et des produits de nettoyage

Écologo L'écolabel ÉcoLogo (également appelé Choix environnemental) a été mis en place en 1988 par le gouvernement du Canada, puis a ensuite été cédé à TerraChoice en 1995, puis a finalement été acquis par UL (Underwriters Laboratories) en 2010 (Centre de services partagés du Québec, 2008; Ecolabel Index, 2017b). Il est analysé par le Global Ecolabelling Network (GEN) et est conforme à la norme ISO 14024. Il vise à certifier les produits et services qui ont un impact environnemental réduit (UL, 2017). Parmi les plus de 7000 produits certifiés ÉcoLogo, il y a les produits des pâtes et papiers et les produits nettoyants (Bureau de la consommation, 2012). Plus précisément, ce programme de certification à multi-attributs s'appuie sur une évaluation du cycle de vie complet des produits et repose sur un processus d'homologation par une tierce partie. Les critères à respecter sont élaborés de manière très rigoureuse de sorte à ce que ce soit seulement les produits les plus performants du point de vue environnemental qui soient certifiés (Bureau de la consommation, 2012; UL, 2017). Des normes spécifiques à respecter s'appliquent selon la catégorie de produits à certifier. Il est possible de les consulter via <https://spot.ulprospector.com/en/na/BuiltEnvironment>.

FSC La certification FSC (pour *Forest Stewardship Council*) a été fondée en 1993 par un groupe composé d'entreprises issues des industries forestières et de représentants d'organisations environnementales et de droits de la personne (Forest Stewardship Council, 2017e) et est octroyée au Canada par des organismes certificateurs indépendants et accrédités tels que le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) et SCS Global Services (Forest Stewardship Council, 2017f). L'organisation FSC se donne entre autres pour mission de s'assurer que les forêts sont gérées de manière durable selon des normes environnementales et socioéconomiques rigoureuses et que les produits forestiers (p. ex., bois, pâtes et papiers) proviennent de forêts exploitées de façon socialement responsable et éthique (Bureau de la consommation, 2012; Forest Stewardship Council, 2017a, 2017g). Il existe deux types de certification FSC, soit la certification de l'aménagement forestier et la certification de la chaîne de traçabilité. La première s'adresse aux propriétaires et gestionnaires de forêts qui souhaitent témoigner de leur aménagement forestier responsable (Forest Stewardship Council, 2017b). La deuxième est destinée aux entreprises qui sont situées tout au long de la chaîne d'approvisionnement (dont les entreprises manufacturières) et qui désirent authentifier que les produits forestiers ont été administrés de manière responsable de l'exploitation à la commercialisation. Cette certification vise principalement à suivre la fibre de bois sur l'ensemble de la chaîne logistique et atteste que les produits forestiers sont issus de sources responsables (Forest Stewardship Council, 2017c, 2017g). Il est possible de distinguer trois variantes de cette étiquette : FSC 100%, FSC Mixte et FSC Recyclé. FSC 100% indique que la totalité du contenu des produits est constituée de fibres vierges issues de forêts certifiées FSC. FSC Mixte, quant à lui, désigne les produits qui sont composés de fibres vierges FSC et/ou de fibres recyclées (pré- et/ou post-consommation) et/ou de fibres vierges de provenance contrôlée. Finalement, FSC Recyclé marque les produits dont la totalité du contenu est composée de

fibres recyclées pré- et/ou post-consommation (Forest Stewardship Council, 2017d).

SFI Le programme de certification SFI (pour *Sustainable Forestry Initiative*) a été créé en 1995 par le SFI Inc., un organisme indépendant à but non lucratif, et intègre entre autres des considérations relatives à la gestion forestière durable (Sustainable Forestry Initiative Inc. , 2017c). Pour avoir le droit d'apposer cet écolabel sur leurs produits de bois et/ou de pâtes et papiers, les entreprises manufacturières doivent obtenir l'attestation d'un organisme de certification indépendant. Il est possible de différencier deux types d'étiquettes : celles ayant trait à la chaîne de traçabilité et celles ayant trait aux sources d'approvisionnement en fibres certifiées SFI. La première catégorie implique que les produits de bois et/ou de pâtes et papiers sont issus de forêts gérées de manière durable et donc que les fibres utilisées dans ces produits proviennent en totalité ou en partie de forêts certifiées (Sustainable Forestry Initiative Inc. , 2017b). La deuxième catégorie d'écolabels vient attester que les entreprises manufacturières se sont approvisionnées en fibres responsables qui ont reçu l'approbation d'une tierce partie. Ces fibres peuvent être issues de forêts certifiées ou non certifiées (Sustainable Forestry Initiative Inc. , 2017a, 2017b).

CSA La norme d'aménagement forestier durable (SFM, en anglais : *Sustainable Forest Management*) de l'Association canadienne de normalisation (CSA, en anglais : Canadian Standards Association) est apparue en 1996 et il s'agit de la norme nationale officielle du Canada au regard de la gestion forestière durable (Canadian Standards Association, 2017c). Les entreprises forestières qui obtiennent la certification de la CSA doivent satisfaire six critères de nature biologique, environnementale et sociale : Préserver la diversité biologique, préserver la productivité des écosystèmes forestiers, maintenir la quantité et la qualité des sols et des ressources en eau, maintenir les conditions forestières qui protègent les cycles écologiques planétaires, procurer de multiples avantages à la société, accepter le rôle de la population dans les décisions d'aménagement forestier (Canadian Standards Association, 2017a, 2017d). Afin d'être certifié, elles doivent être auditées par des tiers indépendants tels que le Conseil canadien des normes (Canadian Standards Association, 2017e; CSA, 2016). Également, le programme de certification forestière de la CSA permet de statuer que des tierces parties ont vérifié la chaîne d'approvisionnement, des forêts certifiées jusqu'aux produits finis (chaîne de traçabilité). Cela permet aux entreprises manufacturières d'apposer l'écolabel de la CSA sur leurs produits forestiers (p. ex., produits des pâtes et papiers) lorsqu'elles s'approvisionnent en fibres auprès d'entreprises forestières certifiées par la CSA. De plus, étant donné que la certification de la CSA utilise la norme de chaîne de traçabilité du Programme de reconnaissance des certifications forestières (PEFC, en anglais : *Programme for the Endorsement of Forest Certification*), il est possible pour les fabricants d'afficher l'écolabel PEFC sur leurs produits. Ce dernier vise à informer leur clientèle de la teneur des produits qui provient de forêts certifiées tout en garantissant que la portion non certifiée origine de milieux non controversés (Canadian Standards Association, 2017a, 2017b).

PEFC Le programme de reconnaissance des certifications forestières (PEFC, en anglais : *Programme for the Endorsement of Forest Certification*) a été fondé en 1999 et vient supporter des programmes nationaux de certification forestières tels que la SFI (pour *Sustainable Forestry Initiative*) et la CSA (pour *Canadian Standards Association*). Le rôle majeur de la certification PEFC est de faire la promotion d'une gestion durable des forêts. Également, via le suivi de l'ensemble de la chaîne logistique, cette dernière permet de garantir que les produits finaux proviennent de sources respectueuses de l'environnement et bénéfiques autant sur le plan social qu'économique (Ecolabel Index, 2017e; PEFC, 2017d, 2017e). Ainsi, les organisations pouvant être certifiées PEFC peuvent être classées en deux catégories. La première catégorie concerne celles qui administrent les forêts de manière durable (p. ex., propriétaires forestiers). Dans cette situation, la certification PEFC est celle relative à la reconnaissance de la gestion durable des forêts. La deuxième catégorie a trait à celles qui sont en aval des propriétaires forestiers ayant obtenu la certification PEFC et qui sont sises le long de la chaîne d'approvisionnement (p. ex., entreprises manufacturières). Dans ce cas, il s'agit de la certification PEFC relative à la chaîne de traçabilité (PEFC, 2017a, 2017c). Cette dernière assure le suivi du bois qui compose les produits finis et permet de savoir s'ils contiennent du bois qui provient de forêts certifiées ou non-certifiées et s'ils contiennent des matières recyclées ou non. Ainsi, un produit ayant l'écolabel PEFC de la chaîne de traçabilité signifie que le bois ayant servi à tous les stades de sa production est certifié PEFC et donc issu de forêts bien gérées et/ou non-certifié, mais issu d'un milieu exempt de controverses (PEFC, 2017b). Il existe deux variantes de cet écolabel : PEFC certifié (i.e., les produits proviennent de forêts gérées durablement, contiennent du matériel recyclé et du bois issu de sources contrôlées) et PEFC recyclé (i.e., les produits contiennent des matières recyclées et du bois issu de sources contrôlées) (PEFC, 2017a).

Procédé Sans Chlore La certification Procédé Sans Chlore (PFC, en anglais : *Processed Chlorine Free*) a été établie en 1996 par l'Association des produits sans chlore (CFPA, en anglais : *Chlorine Free Products Association*) (Ecolabel Index, 2017d). Cet écolabel vient attester que les produits sont fabriqués selon un procédé exempt de chlore. Dans le cas des produits des pâtes et papiers, cette certification vient cautionner qu'ils proviennent de matières vierges et/ou de matières recyclées qui ont été blanchies sans qu'aucun chlore n'ait été utilisé dans leur procédé de fabrication. Cependant, il se pourrait que les matières recyclées utilisées pour produire ces biens aient été blanchies au chlore initialement (CFPA, 2016).

Totalement Sans Chlore La certification Totalement Sans Chlore (TCF, en anglais : *Totally Chlorine Free*) a été établie en 2001 par l'Association des produits sans chlore (CFPA, en anglais : *Chlorine Free Products Association*). Dans le cas des produits des pâtes et papiers, cet écolabel signifie qu'ils proviennent de matières vierges qui n'ont pas été blanchies avec du chlore et qu'aucune matière recyclée n'a été utilisée (CFPA, 2016; Ecolabel Index, 2017g).

Rainforest Alliance Certified La certification *Rainforest Alliance Certified* est apparue en 1992 et est gérée par la *Rainforest Alliance*, une organisation sans but lucratif se donnant pour mission de préserver la biodiversité et de favoriser le développement durable (Ecolabel Index, 2017f; Rainforest Alliance, 2017a). Cet écolabel s'adresse aux exploitations agricoles, aux exploitations forestières et aux entreprises touristiques qui administrent leurs activités selon les principes du développement durable (Rainforest Alliance, 2017d).

Les auditeurs indépendants à la *Rainforest Alliance* se réfèrent aux normes FSC (pour *Forest Stewardship Council*) pour évaluer de l'apposition ou non de l'écolabel *Rainforest Alliance* sur les opérations et

produits forestiers des requérants. Cela implique que l'évaluation se fonde sur des critères stricts et indépendants de nature environnementale, sociale et économique émis par le FSC (pour *Forest Stewardship Council*) (Rainforest Alliance, 2017b, 2017c).

En ce qui a trait aux exploitations forestières, pour qu'elles soient certifiées *Rainforest Alliance*, elles doivent respecter les critères émis par le FSC (pour *Forest Stewardship Council*) relatifs à l'aménagement forestier responsable. Dans l'affirmatif, elles peuvent alors indiquer détenir également la certification FSC de l'aménagement forestier. Le recours à ces deux certifications vient démontrer leur engagement envers des pratiques de gestion des forêts responsables. Pour ce qui est des entreprises offrant des produits forestiers tels que les produits de bois et de pâtes et papiers, afin d'obtenir le sceau *Rainforest Alliance*, elles doivent satisfaire les exigences du FSC (pour *Forest Stewardship Council*) relatives à la chaîne de traçabilité. Dans l'affirmatif, ces dernières peuvent alors identifier leurs produits avec la certification FSC de la chaîne de traçabilité. L'utilisation conjointe des labels *Rainforest Alliance* et FSC de la chaîne de traçabilité vient démontrer que leurs produits sont issus de forêts bien gérées (Rainforest Alliance, 2016, 2017d).

Green Seal La certification *Green Seal* a été créée en 1989 et est gérée par l'organisme sans but lucratif *Green Seal* dont la principale mission est de « créer un monde plus durable en guidant les fabricants, les acheteurs et les utilisateurs à faire des choix éclairés et responsables » (Ecolabel Index, 2017c; Green Seal, 2017b). Selon *Green Seal* (2017), il est possible de répertorier des milliers de produits et de services provenant de centaines de catégories qui portent le sceau *Green Seal*. Cet écolabel est basé sur une évaluation rigoureuse multi-attributs qui est destinée à répondre aux préoccupations du développement durable. Entre autres, il comprend un volet social (p. ex., le respect des droits humains, sécurité au travail, etc.) et un volet environnemental (p. ex., biodiversité, émissions

toxiques, matières utilisées, utilisation d'énergie, utilisation d'eau, pollution générée, etc.) (Ecolabel Index, 2017c). Également, un critère concerne la performance des produits de façon à ce que les produits durables certifiés *Green Seal* soient aussi performants que les produits traditionnels. Cette certification utilise une approche de cycle de vie, prenant ainsi en compte les impacts environnementaux de l'extraction des matières premières à la fin de vie des produits (Green Seal, 2017a).

Carbon Reduction Label La certification *Carbon Reduction Label* a été fondée en 2007 et est gérée par *The Carbon Trust* dont la mission est « d'aider les organisations à contribuer et à bénéficier d'un avenir plus durable grâce à la réduction du carbone, aux stratégies d'efficacité des ressources et à la commercialisation de technologies à faibles émissions de carbone » (Carbon Trust, 2017a; Ecolabel Index, 2017a). Il existe plus de 25 000 produits qui ont une empreinte de produit certifiée à ce jour (Carbon Trust, 2017b). Cette étiquette s'intéresse à quantifier les émissions de carbone générées tout au long du cycle de vie des produits et vient communiquer l'empreinte carbone des produits sur toute leur durée de vie, soit lors de leur production, de leur transport, de leur utilisation et de leur disposition. Également, les entreprises qui ont décidé d'adhérer à cette certification dispose d'une période de deux ans pour réduire davantage leur empreinte écologique (Carbon Trust, 2017b; Emery, 2012; Groening et al., 2014). Les produits qui sont étiquetés avec cet écolabel sont ceux qui sont écologiquement viables et qui disposent généralement d'une plus petite empreinte carbone.

Green-e Marketplace La certification *Green-e Marketplace* est apparue en 2004 et est gérée par le CRS (pour *Center for Resource Solutions*) (Center for Resource Solutions, 2017b). Le rôle majeur de cette certification est de sensibiliser les différents publics (p. ex., entreprises, population générale, etc.) à l'importance d'adopter les énergies renouvelables afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre et de

combattre le changement climatique (Center for Resource Solutions, 2017a).

Ce programme est destiné à authentifier que les entreprises utilisent de l'énergie renouvelable certifiée afin de produire leurs biens. Il est possible qu'elles le communiquent à leur clientèle via le logo *Green-e Marketplace* (Center for Resource Solutions, 2017a). Les crédits d'énergie renouvelable certifiée qu'elles achètent peuvent être issus de la géothermie, de la biomasse, de l'énergie solaire, de l'énergie éolienne et de l'énergie hydroélectrique (Cook & Swenerton, 2011).

Annexe 6 : Validations croisées : Perception des motivations d'autrui à adopter les écolabels

Perception des motivations des clients commerciaux par les entreprises manufacturières

Lorsque le chercheur a demandé aux entreprises manufacturières ce qu'elles croyaient être les motivations des clients commerciaux à se procurer des produits certifiés, celles-ci ont mentionné des éléments relatifs à la compétitivité, à la légitimation, à la responsabilité écologique et à la nouvelle motivation « faciliter les processus internes ».

Compétitivité Un élément relié à la compétitivité qui a été cité par quelques entreprises manufacturières était qu'elles pensaient que les clients commerciaux s'intéressaient aux écolabels dans l'optique de se différencier de leurs concurrents en ce qui a trait à leurs pratiques d'approvisionnement responsable. Comme mentionné par une entreprise manufacturière des pâtes et papiers :

Pour la plupart de nos clients, l'achat de produits certifiés, ça fait partie de leur stratégie d'entreprise axée sur le développement durable pour se démarquer. Ils ont une politique de développement durable pour se faire remarquer, et il y a une partie qui concerne leurs achats et les écolabels. (Entreprise manufacturière #6)

Ainsi, il est possible d'attester que cette affirmation de la part de ces entreprises manufacturières est congruente avec ce qui avait été bel et bien dit par certains clients commerciaux eux-mêmes (cf. « devancer la concurrence sur le plan environnemental »). Toutefois, un élément relié à la compétitivité qui n'a pas été mentionné par les entreprises manufacturières et qui avait été avancé par certains clients commerciaux était la dimension associée à la réduction des coûts de propriété (cf. « réduire les coûts totaux de propriété »).

Légitimation Un élément ayant trait à la légitimation qui a été énoncé par beaucoup d'entreprises manufacturières quant à ce qu'elles croyaient

être un des facteurs incitant les clients commerciaux à acheter des produits certifiés était l'importance qu'ils accordaient à leur image environnementale. En effet, tel que mentionné par une entreprise manufacturière des pâtes et papiers : « *Les clients qui achètent des écolabels [produits] sont ceux pour qui l'image environnementale qu'ils projettent auprès de leur public à eux est importante. Ce sont les clients qui ont un désir de communiquer ce positionnement vert-là à leur clientèle.* » (Entreprise manufacturière #4) Également, selon un autre répondant des pâtes et papiers, l'achat de produits certifiés était justifié par le fait que les clients commerciaux désiraient « *démontrer à leur propre clientèle qu'ils [étaient] verts car cela [faisait] partie des attentes de leur clientèle à eux* » (Entreprise manufacturière #5). L'idée de cohérence entre les paroles et les actes de ces derniers pour expliquer leur approvisionnement en produits certifiés est aussi apparue dans les propos de certaines entreprises manufacturières. Ces dernières étaient d'avis que puisque ceux-ci « *s'affichaient verts auprès de leur clientèle* » (Entreprise manufacturière #3), ils achetaient des produits certifiés « *pour être cohérents avec l'image écologique qu'ils souhaitaient projeter* » (Entreprise manufacturière #3). Ainsi, à la lumière de ces affirmations, il est possible de retenir que plusieurs entreprises manufacturières étaient d'avis que les clients commerciaux achetaient des produits certifiés en raison de leur volonté de susciter des associations favorables entre leurs pratiques d'entreprises et la protection de l'environnement. Une entreprise manufacturière a ajouté qu'elle croyait que la plupart des clients commerciaux achetaient des produits certifiés principalement en raison de leur préoccupation pour leur apparence tel qu'exprimé au travers de la citation suivante :

Je pense que la majorité des clients, pas tous, mais la grande majorité des clients achètent des produits certifiés pour se rendre intéressants par rapport à une démarche environnementale auprès de leur clientèle... C'est pas vraiment une préoccupation de l'environnement, c'est beaucoup plus une préoccupation d'apparence envers leur propre clientèle, alors tu viens pas toucher le fond de la chose. Un vrai acheteur bien éduqué et vraiment préoccupé par

l'environnement va prendre le temps de s'informer et être en mesure de distinguer quels produits sont meilleurs les uns que les autres par rapport aux propriétés environnementales. Souvent, les clients demandent l'écolabel sans même savoir ce qu'il représente [les critères]. (Entreprise manufacturière #2)

Cette citation traduit le point de vue de quelques autres entreprises manufacturières interrogées qui supposaient que, dans plusieurs cas, les clients commerciaux pouvaient recourir à des produits certifiés pour projeter une image verte positive sans toutefois le faire dans un réel souci environnemental. En effet, puisque souvent une grande partie de leurs clients commerciaux qui optaient pour des produits certifiés n'avaient pas une bonne connaissance des caractéristiques environnementales que représentaient les écolabels, pour les entreprises manufacturières, cela venait leur démontrer leur manque d'intérêt réel pour l'environnement et appuyer l'importance qu'ils accordaient à leur apparence verte projetée.

Ainsi, il est possible d'affirmer que ce qui a été mentionné par les entreprises manufacturières relativement à la légitimation pour les clients commerciaux qui se procuraient des produits certifiés était globalement conforme à ce qui avait été stipulé par les clients commerciaux eux-mêmes (cf. « faire bonne figure »). La seule divergence relevée entre ces deux groupes d'acteurs était que, contrairement aux propos de quelques entreprises manufacturières qui disaient que la plupart des clients commerciaux employaient les écolabels pour des préoccupations relevant principalement de leur apparence écologique projetée, les clients commerciaux interrogés qui mentionnaient acheter des produits certifiés pour démontrer une image environnementale positive disaient également le faire parce qu'ils avaient une considération réelle pour les enjeux environnementaux. Également, un élément relié à la légitimation qui n'a pas été abordé par les entreprises manufacturières et qui a été avancé par quelques clients commerciaux était la dimension associée au transfert de la crédibilité des écolabels à leurs clients B2B et/ou B2C (cf. « transférer la crédibilité à sa propre clientèle »).

Responsabilité écologique La responsabilité écologique a été citée par peu d'entreprises manufacturières. Celles qui l'ont mentionnée étaient d'avis que les clients commerciaux s'intéressaient aux écolabels parce que ceux-ci s'alignaient avec leurs valeurs d'entreprise et que l'environnement était un réel souci pour eux tel que cité par un répondant des pâtes et papiers : « *Les écolabels sont importants pour eux [clients commerciaux] parce qu'ils sont conscientisés au changement climatique et au changement de générations et des valeurs fondamentales* » (Entreprise manufacturière #6). En bref, ces entreprises manufacturières disaient que ce qui encourageait selon elles les clients commerciaux à acheter des produits certifiés était qu'ils avaient des valeurs écologiques et une conscientisation envers l'environnement tel qu'illustré ci-dessous :

Les clients sont attirés par les produits certifiés car ce sont des clients qui sont sensibilisés aux causes environnementales, qui croient aux écolabels et qui recherchent à avoir un impact le plus vert possible. Ils ont un réel intérêt à minimiser leur impact environnemental, ça fait partie de leurs valeurs. (Entreprise manufacturière #5)

Également, une entreprise manufacturière a également ajouté qu'elle croyait que les clients commerciaux qui étaient sensibilisés à minimiser leur impact écologique étaient attirés vers les écolabels parce qu'ils « [ressentaient] le besoin d'être rassurés que leur choix [était] responsable » (Entreprise manufacturière #4).

Au regard de la perception qu'avaient les entreprises manufacturières relativement à la responsabilité écologique des clients commerciaux, il est possible de constater que celle-ci cadre avec certaines informations qui avaient été avancées par les clients commerciaux eux-mêmes (cf. « responsabilité écologique organisationnelle »). Toutefois, ce qui a été mentionné par les entreprises manufacturières concernait principalement la dimension « responsabilité écologique organisationnelle » liée à la conscience environnementale des clients commerciaux. En effet, les

autres dimensions n'ont pas été abordées par les entreprises manufacturières (i.e., « responsabilité écologique individuelle », « responsabilité écologique organisationnelle » liée à l'attention portée à leurs employés, « responsabilité écologique collective »).

Faciliter les processus internes Un élément avancé par certaines entreprises manufacturières en lien avec la motivation « faciliter les processus internes » et qui venait justifier le recours aux écolabels par les clients commerciaux était que, selon elles, ceux-ci achetaient des produits certifiés dans l'intention de répondre rapidement à un critère relatif à l'approvisionnement responsable qui était exigé pour avoir une ou plusieurs certifications telles que LEED, BOMA BEST et ISO 14001. Tel qu'énoncé par un manufacturier des produits de nettoyage :

Il faut savoir que beaucoup de nos clients vont vers des certifications LEED et BOMA BEST pour leurs édifices écologiques et donc, ils utilisent des produits certifiés pour atteindre ces certifications-là car ils ont un taux de procurement vert à atteindre. C'est lié. C'est pas que c'est obligatoire qu'ils aient des écolabels [produits] pour avoir les certifications LEED et BOMA BEST, mais disons que ça leur donne un bon coup de pouce. (Entreprise manufacturière #1)

Un autre élément signalé par plusieurs entreprises manufacturières relié à la motivation « faciliter les processus internes » était qu'elles supposaient que les clients commerciaux se référaient aux écolabels pour effectuer leurs achats en raison qu'il s'agissait pour ces derniers d'une « *référence facile* » (Entreprise manufacturière #1) et d'une « *marque crédible qui [attestait] les produits bons pour l'environnement* » (Entreprise manufacturière #5). En effet, elles étaient d'avis que pour ceux-ci, les écolabels « *constituaient une référence qui leur évitait d'établir et de vérifier eux-mêmes les critères écologiques des produits à l'interne* » (Entreprise manufacturière #3). Également, la rapidité et la simplicité procurées par les écolabels faisaient en sorte qu'ils s'y référaient. Plus précisément, comme mentionné par une entreprise manufacturière des produits de nettoyage :

Ce que ça [écolabel] apporte aux clients en fait, c'est vraiment la simplicité et la rapidité. Ils s'en remettent finalement à l'écolabel pour faire la *job* pour eux et s'en remettent un peu les yeux fermés. Ils se disent que c'est simple, qu'ils le connaissent, que c'est crédible et donc *let's go* on y va [acheter des produits certifiés] ! C'est pratique et ça vient leur simplifier la vie. (Entreprise manufacturière #1)

Ainsi, tel que résumé par un répondant interrogé : « *L'acheteur demande l'écolabel au producteur, il va acheter un produit certifié et « bingo ! » il va avoir fait sa job, c'est rapide et simple* » (Entreprise manufacturière #2).

Ainsi, il est possible de constater que la perception des entreprises manufacturières relativement à la motivation « faciliter les processus internes » concorde avec ce qui avait été bel et bien mentionné par les clients commerciaux eux-mêmes (cf. « obtenir ou maintenir un ou des programmes de certification de grande envergure », « faciliter la prise de décision »).

Perception des motivations des entreprises manufacturières par les clients commerciaux

Lorsque le chercheur a demandé aux clients commerciaux ce qu'ils croyaient être les motivations des entreprises manufacturières à se procurer des produits certifiés, ceux-ci ont mentionné des éléments relatifs à la compétitivité, à la légitimation et à la responsabilité écologique. Aucune nouvelle catégorie de motivation a émergé.

Compétitivité L'ensemble des clients commerciaux ont signalé qu'ils estimaient que les entreprises manufacturières certifiaient leurs produits afin d'en « *tirer un avantage monétaire* » (Client commercial #6). Un élément révélé par beaucoup de clients commerciaux en lien avec la compétitivité était qu'ils estimaient que les entreprises manufacturières entreprenaient des programmes de certification parce qu'il s'agissait d'une demande de la part de leurs clients B2B. Comme mentionné par un répondant interrogé :

Ta première motivation quand tu es un fournisseur, c'est d'être capable de vendre tes produits. Comme il y a beaucoup de clients qui demandent des produits certifiés, les fournisseurs veulent être capable d'offrir cette option-là. Le fait que plusieurs entreprises aient la possibilité de l'offrir [produits certifiés], ça vient leur permettre de rejoindre plus de clients. Je suis pas sûre qu'eux-mêmes même par leurs valeurs d'entreprise, malgré les exceptions, en général, vont faire certifier leurs produits. Ils veulent offrir ce que les clients veulent donc ils vont aller chercher toutes les certifications qu'ils peuvent [aller chercher] pour être capable de vendre à une panoplie de clients. Ça donne aussi la possibilité à ceux qui ont les écolabels de pouvoir soumissionner dans les appels d'offre. (Client commercial #1)

Un autre client commercial a évoqué le fait que les entreprises manufacturières adoptaient les écolabels afin de rester dans la course :

Si tu [fournisseur] veux rester en business, tu [fournisseur] as avantage à développer des gammes de produits qui sont écologiques et certifiées parce que de plus en plus d'entreprises clientes vont en demander. C'est pour répondre aux exigences des clients que les fournisseurs vont certifier leurs produits. (Client commercial #2)

Ainsi, une des explications avancées par les clients commerciaux concernant l'adoption des écolabels par les entreprises manufacturières était qu'elles « *savaient que les clients voulaient des produits certifiés et les demandaient* » (Client commercial #4).

Un autre élément relié à la compétitivité qui a été abordé par plusieurs clients commerciaux et qui venait expliquer pourquoi ils pensaient que les entreprises manufacturières faisaient certifier leurs produits était la concurrence à laquelle ces dernières étaient confrontées. En effet, comme mentionné par un client commercial :

Pour les fournisseurs, ce qui est important, c'est de vendre, et comme le marché où ils opèrent est rendu-là et que tous les concurrents de leur industrie [pâtes et papiers] offrent des produits certifiés, c'est pour ça qu'ils en ont, pour ne pas être en retard sur la concurrence. (Client commercial #7)

Ainsi, pour ces clients commerciaux interrogés, les entreprises manufacturières adhéraient aux programmes de certification pour « *demeurer concurrentielles* » (Client commercial #6) et « *dans certains cas, les écolabels [devenaient] une exigence de base parce que tous les fournisseurs les [avaient] et le fournisseur qui ne les [avait] pas se [trouvait] désavantagé par rapport aux autres* » (Client commercial #6).

Un élément supplémentaire ayant trait à la compétitivité qui a été signalé par quelques clients commerciaux était qu'ils croyaient que certaines entreprises manufacturières faisaient certifier leurs produits dans l'intention de se distinguer sur le marché. En effet, ils disaient que, dans cette situation, les écolabels agissaient comme « *élément différenciateur* » (Client commercial #2) pour celles-ci et que ces dernières « *[allaient] vers des certifications dans une optique plus mercantile qui leur [permettaient] de se démarquer de leurs concurrents* » (Client commercial #2). Un client commercial a précisé qu'il pensait que certaines entreprises manufacturières étaient incitées à utiliser les écolabels sur leurs produits « *pour avoir un avantage concurrentiel dans les appels d'offre et prouver que leur démarche [était] meilleure que les offres concurrentes et [avait] un impact réduit sur l'environnement supérieur* » (Client commercial #6).

Au regard de la perception qu'avaient les clients commerciaux relativement à la compétitivité des entreprises manufacturières, il est possible d'affirmer que cette dernière est congruente avec ce qui avait été bel et bien avancé par les entreprises manufacturières elles-mêmes. En effet, les clients commerciaux ont mentionné des éléments qui étaient en lien avec deux dimensions énoncées par les entreprises manufacturières (cf. « atteindre le seuil pour demeurer compétitif sur le marché » (demande explicite des clients et comparabilité des concurrents) et « se distinguer sur le marché »). Toutefois, au niveau de la deuxième dimension (i.e., « se distinguer sur le marché »), les clients commerciaux semblaient surtout mettre en avant le fait que les entreprises manufacturières adoptaient les écolabels afin de se différencier de la concurrence au niveau de leurs produits. Contrairement à ce qui avait été bel et bien avancé par les entreprises manufacturières, ils n'ont pas évoqué le fait que, par l'utilisation des écolabels, elles pouvaient espérer se différencier de leurs concurrents via une réputation davantage favorable en termes environnemental.

Légitimation Un élément relié à la légitimation qui a été avancé par plusieurs clients commerciaux était qu'ils estimaient que les entreprises manufacturières faisaient certifier leurs produits parce qu'elles souhaitaient « *crédibiliser leur démarche* » (Client commercial #3) auprès de leur clientèle. En effet, ceux-ci disaient qu'elles se servaient des écolabels comme façon de prouver et de valider que leurs produits étaient réellement soucieux de l'environnement comme mentionné par un répondant :

Les producteurs certifient leurs produits parce qu'ils veulent obtenir la reconnaissance d'un tiers pour avoir une preuve de leur engagement en matière d'environnement auprès de leur clientèle. Plus précisément, ils le font parce qu'ils veulent communiquer leur engagement par rapport à la sauvegarde des ressources et à l'environnement et que le travail avec un tiers certificateur permet de crédibiliser un discours environnemental et d'éviter l'écoblanchiment auprès des clients. (Client commercial #3)

De ce fait, par l'entremise des écolabels, ces entreprises manufacturières désiraient fournir une information fiable relativement à la qualité écologique de leurs produits comme illustré ci-dessous :

Les fournisseurs apposent des écolabels sur leurs produits pour démontrer de manière crédible que leurs produits sont garants d'une certaine qualité environnementale et qu'ils respectent certaines normes qui sont énoncées de manière rigoureuse et précise. D'après moi, ils s'en servent pour assurer de la fiabilité aux clients. (Client commercial #5)

Par rapport à la perception qu'avaient les clients commerciaux relativement à la légitimation des entreprises manufacturières, il est possible d'affirmer que celle-ci est conforme à ce qui avait été stipulé par les entreprises manufacturières elles-mêmes. En effet, comme il avait été bel et bien évoqué par les entreprises manufacturières, les clients commerciaux ont mentionné qu'ils croyaient que la crédibilité était un facteur qui les incitait à opter pour des labels environnementaux (cf. « *crédibilité* »). Cependant, un élément qui n'a pas été mentionné par les clients commerciaux et qui est apparu dans le discours des entreprises manufacturières était qu'elles employaient les écolabels dans l'intention d'avoir un comportement transparent (cf. « *transparence* »).

Responsabilité écologique Peu de clients commerciaux ont indiqué qu'ils pensaient que les entreprises manufacturières adoptaient les écolabels sur leurs produits en raison de facteurs liés à la responsabilité écologique. Ceux qui en ont évoqués disaient qu'il s'agissait « *de fournisseurs sincères envers les enjeux environnementaux* » (Client commercial #6). Également, comme mentionné par un répondant interviewé : « *Il y a des entreprises qui se certifient parce qu'elles sont extrêmement responsables depuis toujours, parce qu'elles y voient un sens et qu'elles sont vraiment engagées à préserver l'environnement, qu'elles ont une sensibilisation par rapport à la planète* » (Client commercial #2). Toutefois, selon ces clients commerciaux, les entreprises manufacturières qui recouraient aux écolabels en raison de la responsabilité écologique étaient « *l'exception à la règle* » (Client commercial #1). Un répondant a d'ailleurs ajouté qu'il était convaincu que celles qui étaient véritablement guidées par leurs valeurs corporatives concernant l'environnement étaient celles qui vendaient uniquement des produits certifiés :

Les entreprises [manufacturières] qui font les deux [produits certifiés et produits non certifiés], leur première motivation c'est d'être capable de vendre à des clients qui peuvent les demander [produits certifiés], d'être capable d'offrir cette option-là. Je ne pense pas qu'elles-mêmes le font par leurs valeurs d'entreprise malgré les exceptions. [...] Les fournisseurs qui offrent exclusivement des produits certifiés et qui ne vendent pas des produits non certifiés sont des fournisseurs qui sont très motivés par une valeur environnementale, et ils veulent développer des produits certifiés car ça fait partie de leurs valeurs d'entreprise. Ils y croient, c'est la valeur de leur entreprise et c'est ce qu'ils veulent vendre. (Client commercial #1)

Ainsi, la perception qu'avaient les clients commerciaux par rapport à la responsabilité écologique des entreprises manufacturières est relativement similaire à ce qui avait été bel et bien avancé par les entreprises manufacturières elles-mêmes. Toutefois, les clients commerciaux n'ont pas abordé la responsabilité écologique des entreprises manufacturières en profondeur contrairement à ces dernières dont le discours avait permis l'identification de trois dimensions

spécifiques (cf. « sentiment de fierté », « cohérence avec une culture d'entreprise du développement durable », « considération pour la collectivité »).

Également, bien qu'effectivement la responsabilité écologique soit la motivation qui se soit le moins présentée dans les entrevues conduites auprès des entreprises manufacturières, il demeure tout de même que celles qui recouraient aux écolabels en raison de la responsabilité écologique pouvaient soit vendre uniquement ou presque uniquement des produits certifiés ou bien détenir des produits certifiés et non certifiés. Ainsi, à ce niveau, il y a de légères nuances à faire quant à ce qui a été avancé par certains clients commerciaux et ce qui a réellement été dit par les entreprises manufacturières. En effet, il est vrai que les entreprises manufacturières interrogées qui détenaient exclusivement ou quasi-exclusivement des produits certifiés exprimaient des préoccupations et valeurs environnementales plus prononcées que celles qui offraient les deux (i.e., des produits certifiés et non certifiés). Néanmoins, les entreprises manufacturières qui vendaient les deux avaient également mentionné des éléments relatifs à la responsabilité écologique.

Bibliographie

- Agarwal, R., & Tanniru, M. R. (1990). Knowledge acquisition using structured interviewing: an empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, 7(1), 123-140.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- American Marketing Association. (2017a). Dictionary - Benefit. Récupéré le 17 octobre 2017 de <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>
- American Marketing Association. (2017b). Dictionary - Motivation. Récupéré le 17 octobre 2017 de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>
- Andersen, B. (1999). Industrial benchmarking for competitive advantage. *Human Systems Management*, 18(3, 4), 287-296.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets (Vol. 84, pp. 90). United States: Harvard Business School Press.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736. doi:10.2307/1556363
- Barnes, C., Blake, H., Pinder, D., & Safari Books, O. (2009). *Creating & delivering your value proposition: managing customer experience for profit*. London;Philadelphia;: Kogan Page.
- Bensedrine, J., & Demil, B. (1998). L'approche néo-institutionnelle des organisations. *Repenser la stratégie*, 85-110.
- Bergeron, H., Castel, P., & Dubuisson-Quellier, S. (2014). Governance by labels.
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of management review*, 36(1), 151-179.
- Bjørner, T. B., Hansen, L. G., & Russell, C. S. (2004). Environmental labeling and consumers' choice—an empirical analysis of the effect of the Nordic Swan. *Journal of environmental economics and management*, 47(3), 411-434. doi:10.1016/j.jeem.2003.06.002
- Boer, d. J. (2003). Sustainability labelling schemes: the logic of their claims and their functions for stakeholders. *Business Strategy and the Environment*, 12(4), 254-264. doi:10.1002/bse.362
- Boiral, O. (2007). Corporate greening through ISO 14001: a rational myth? *Organization science*, 18(1), 127-146.
- Brønn, P. S., & Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line? *Journal*

- of Business Ethics*, 87(S1), 91-109. doi:10.1007/s10551-008-9795-z
- Brown, B. P., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2007). The Implications of Business-to-Business and Consumer Market Differences for B2B Branding Strategy. *Journal of business market management*, 1(3), 209-230. doi:10.1007/s12087-007-0011-x
- Bryman, A. (2015). *Social research methods*: Oxford university press.
- Buchholz, R. A. (1991). Corporate responsibility and the good society: From economics to ecology. *Business Horizons*, 34(4), 19-31.
- Bureau de la consommation. (2012). Étiquettes et déclarations environnementales courantes au Canada, Gouvernement du Canada. Récupéré le 15 mai 2017 de <https://www.ic.gc.ca/eic/site/oca-bc.nsf/fra/ca02523.html>
- Canadian Standards Association. (2017a). Association canadienne de normalisation (CSA) : Norme d'aménagement forestier durable Récupéré le 19 juillet 2017 de http://www.csasfmforests.ca/docs/fact_sheet_jan_2015_fra.pdf
- Canadian Standards Association. (2017b). Chain of Custody. Récupéré le 19 juillet 2017 de <http://csasfmforests.ca/chainofcustody.htm>
- Canadian Standards Association. (2017c). CSA SFM. Récupéré le 17 juillet 2017 de <http://www.csasfmforests.ca/csasfmforestusergroup.htm>
- Canadian Standards Association. (2017d). Forest Management CAN/CSA Z809. Récupéré le 19 juillet 2017 de <http://csasfmforests.ca/forestmanagement.htm>
- Canadian Standards Association. (2017e). Forests Certified to CSA : Your assurance of Canada's highest standard. Récupéré le 19 juillet 2017 de <http://csasfmforests.ca/home.htm>
- Carbon Trust. (2017a). About us. Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://www.carbontrust.com/about-us/>
- Carbon Trust. (2017b). Product Footprint Certification. Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://www.carbontrust.com/client-services/certification/product-footprint/>
- Cashore, B. (2002). Legitimacy and the privatization of environmental governance: How non-state market-driven (NSMD) governance systems gain rule-making authority. *Governance*, 15(4), 503-529.
- Castka, P., & Corbett, C. J. (2016). Governance of Eco-Labels: Expert Opinion and Media Coverage. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 309-326. doi:10.1007/s10551-014-2474-3
- Cavanagh, S. (1997). Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse researcher*, 4(3), 5-13.
- Center for Resource Solutions. (2017a). Green-e Marketplace. Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://www.green-e.org/docs/Green-e%20Marketplace%201-pager.pdf>

- Center for Resource Solutions. (2017b). Who. Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://www.green-e.org/who>
- Centre de services partagés du Québec. (2008). Les écoétiquettes : un nouvel outil pour des acquisitions écoresponsables. Récupéré le 9 mai 2017 de <http://www.portail.approvisionnement-quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/Documentation/ecoetiquette.pdf>
- CFPA. (2016). Chlorine Free Products Association : " Where education, knowledge and action impact the future ". Récupéré 19 juillet 2017 de <http://www.chlorinefreeproducts.org/index.html>
- Chan, H. K., He, H., & Wang, W. Y. (2012). Green marketing and its impact on supply chain management in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 557-562.
- Chandler, D., & Werther, W. B. (2014). *Strategic corporate social responsibility: stakeholders, globalization, and sustainable value creation* (Vol. 3rd). Los Angeles: SAGE.
- Cobut, A., Beaugard, R., & Blanchet, P. (2013). Using life cycle thinking to analyze environmental labeling: the case of appearance wood products. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 18(3), 722-742. doi:10.1007/s11367-012-0505-9
- Cole, F. L. (1988). Content analysis: Process and application. *Clinical Nurse Specialist*, 2(1), 53-57.
- Comité d'éthique de la recherche. (2017). Formulaire de fin de projet d'un étudiant. Récupéré le 29 octobre 2017 de http://www.hec.ca/etudiant_actuel/mon_programme/phd/structure/phase3/CER_fin_de_projet.pdf
- Cook, O., & Swenerton, J. (2011). Introduction to Green-e Marketplace. Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://www.green-e.org/docs/presos/2011/Intro%20to%20Green-e%20Marketplace.pdf>
- Cox, R. (2012). *Environmental communication and the public sphere*: Sage publications.
- Creswell, J. W., Klassen, A. C., Plano Clark, V. L., & Smith, K. C. (2011). Best practices for mixed methods research in the health sciences. *Bethesda (Maryland): National Institutes of Health*, 2094-2103.
- CSA. (2016). CAN/CSA-Z809-F16 - Aménagement forestier durable. Récupéré le 19 juillet 2017 de <http://shop.csa.ca/fr/canada/sustainable-forest-management/canca-s-z809-16/invt/27017442016>
- Cunningham, G. B., & Ashley, F. B. (2001). Isomorphism in NCAA athletic departments: The use of competing theories and advancement of theory. *Sport Management Review*, 4(1), 47-63.
- D'Souza, C. (2004). Ecolabel programmes: a stakeholder (consumer) perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(3), 179-188. doi:10.1108/13563280410551105

- Darnall, N., & Aragón-Correa, J. A. (2014). Can Ecolabels Influence Firms' Sustainability Strategy and Stakeholder Behavior? *Organization & Environment*, 27(4), 319-327.
doi:10.1177/1086026614562963
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of management Studies*, 42(2), 329-360.
- Delmas, M. A. (2002). The diffusion of environmental management standards in Europe and in the United States: An institutional perspective. *Policy Sciences*, 35(1), 91-119.
- Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 209-222.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Doherty, S., & Nelson, R. (2010). Using projective techniques to tap into consumers' feelings, perceptions and attitudes... getting an honest opinion. *International Journal of Consumer Studies*, 34(4), 400-404.
- Ecolabel Index. (2016). Ecolabel Index Récupéré le 19 juillet 2017 de <http://www.ecolabelindex.com/>
- Ecolabel Index. (2017a). Carbon Reduction Label. Récupéré le 19 juillet 2017 de <http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/carbon-reduction-label>
- Ecolabel Index. (2017b). Ecolabel Index : EcoLogo. Récupéré le 19 juillet 2017 de <http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/ecologo>
- Ecolabel Index. (2017c). Green Seal. Récupéré le 19 juillet 2017 de <http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/green-seal>
- Ecolabel Index. (2017d). Processed Chlorine Free. Récupéré le 19 juillet 2017 de <http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/processed-chlorine-free>
- Ecolabel Index. (2017e). Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC) schemes. Récupéré le 19 juillet 2017 de <http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/programme-for-the-endorsement-of-forest-certification-schemes-pefc>
- Ecolabel Index. (2017f). Rainforest Alliance Certified. Récupéré le 19 juillet 2017 de <http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/rainforest-alliance-certified>

- Ecolabel Index. (2017g). Totally Chlorine Free. Récupéré le 19 juillet 2017 de <http://www.ecolabelindex.com/ecolabel/totally-chlorine-free>
- ECPAR. (2015). Calculateurs des coûts totaux de propriété. Récupéré le 20 août 2017 de <http://www.ecpar.org/fr/calculateurs-des-couts-totaux-de-propriete>
- ECPAR. (2016a). Achat responsable : une seconde édition du Baromètre lancée par l'ECPAR. Récupéré le 20 août 2017 de http://www.ciraig.org/pdf/Communique_Barometre2016.pdf
- ECPAR. (2016b). Baromètre de l'achat responsable 2016. Récupéré le 21 janvier 2018 de http://www.ecpar.org/sites/ecpar.org/files/documents/ecpar_barometre2016.pdf
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 107-118.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (1997). An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4(4), 229-243.
- Emery, B. (2012). *Sustainable marketing*. Harlow, England: Pearson.
- Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (1995). Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy. *Strategic Management Journal*, 16(6), 461-476. doi:10.1002/smj.4250160605
- Forest Stewardship Council. (2017a). Ce que nous faisons. Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://ca.fsc.org/fr-ca/about-us/what-we-do>
- Forest Stewardship Council. (2017b). Certification de l'aménagement forestier : L'assurance des meilleures pratiques en forêt. Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://ca.fsc.org/fr-ca/certification/forest-management-certification>
- Forest Stewardship Council. (2017c). Certification de la chaîne de traçabilité : Suivre les produits depuis la forêt jusqu'au comptoir de magasin. Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://ca.fsc.org/fr-ca/certification/chain-of-custody-certification>
- Forest Stewardship Council. (2017d). Étiquettes à même les produits : Vos choix font une différence. Recherchez le logo. Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://ca.fsc.org/fr-ca/marketplace/logo-use/on-product-labels>
- Forest Stewardship Council. (2017e). HISTORIQUE : Une idée novatrice prend racine. Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://ca.fsc.org/fr-ca/about-us/history>
- Forest Stewardship Council. (2017f). Organismes de certification. Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://ca.fsc.org/fr-ca/certification/certification-bodies>

- Forest Stewardship Council. (2017g). Qu'est-ce que la certification ?
Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://ca.fsc.org/fr-ca/certification>
- Fraj, E., Martínez, E., & Matute, J. (2013). Green marketing in B2B organisations: an empirical analysis from the natural-resource-based view of the firm. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(5), 396-410. doi:10.1108/08858621311330245
- Furlow, N. E. (2010). Greenwashing in the new millennium. *The Journal of Applied Business and Economics*, 10(6), 22.
- Galarraga Gallastegui, I. (2002). The use of eco-labels: a review of the literature. *European Environment*, 12(6), 316-331.
- Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (1996). *Educational research: An introduction*: Longman Publishing.
- Gauvin, S., Grewal, D., Menvielle, W., & Garnier, I. (2011). *Marketing*. Montréal: Chenelière/McGraw-Hill.
- Given, L. M. (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*: Sage Publications.
- Global Ecolabelling Network. (2017a). GEN: The Global Ecolabelling Network. Récupéré le 15 mars 2017 de <https://www.globalecolabelling.net/about/gen-the-global-ecolabelling-network/>
- Global Ecolabelling Network. (2017b). What is ecolabelling? Récupéré le 15 mars 2017 de <https://globalecolabelling.net/what-is-eco-labelling/#types>
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2005). A study of the motivations for the environmental transformation of companies. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 462-475. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.08.005>
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.
- Gouvernement du Canada. (2017). Certification des bâtiments écologiques. Récupéré le 26 septembre 2017 de <http://www.rncan.gc.ca/energie/efficacite/batiments/allies/4264>
- Grant, J. (2006). *The brand innovation manifesto*: Chichester.
- Grant, J. (2007). *The green marketing manifesto*. Chichester: J. Wiley & Sons, Ltd.
- Green Seal. (2017a). Green Seal Certification. Récupéré le 19 juillet 2017 de <http://www.greenseal.org/GreenBusiness/Certification.aspx>
- Green Seal. (2017b). The Original Green Seal of Approval Since 1989. Récupéré le 19 juillet 2017 de <http://www.greenseal.org/>
- Grisel, L., Osset, P., & Association française de normalisation. (2008). *L'analyse du cycle de vie d'un produit ou d'un service: applications et mise en pratique* (Vol. [Nouv. éd.]). La Plaine Saint-Denis: AFNOR.

- Groening, C., Inman, J. J., & Ross Jr, W. T. (2014). Carbon Footprints in the Sand: Marketing in the Age of Sustainability. *Customer Needs and Solutions*, 1(1), 40-51. doi:10.1007/s40547-013-0005-5
- Gruère, G. P. (2015). An Analysis of the Growth in Environmental Labelling and Information Schemes. *Journal of Consumer Policy*, 38(1), 1-18. doi:10.1007/s10603-014-9275-z
- Grunert, K. G., & Wills, J. M. (2007). A review of European research on consumer response to nutrition information on food labels. *Journal of Public Health*, 15(5), 385-399.
- Guler, I., Guillén, M. F., & Macpherson, J. M. (2002). Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative science quarterly*, 47(2), 207-232.
- Hahn, T., & Scheermesser, M. (2006). Approaches to corporate sustainability among German companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(3), 150-165. doi:10.1002/csr.100
- Hansen, H., Samuelsen, B. M., & Silseth, P. R. (2008). Customer perceived value in B-t-B service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 206-217. doi:10.1016/j.indmarman.2006.09.001
- HEC Montréal. (2017a). Comité d'éthique de la recherche. Récupéré le 7 novembre 2017 de http://www.hec.ca/recherche_transfert/comite_ethique/
- HEC Montréal. (2017b). Quels projets de recherche déclarer au CER ? Récupéré le 7 novembre 2017 de http://www.hec.ca/recherche_transfert/comite_ethique/responsabilite/index.html#Quidoitdeclarer
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1996). The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach. *Journal of environmental economics and management*, 30(3), 381-395.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. doi:10.1177/1049732305276687
- Huault, I. (2009). *Paul DiMaggio et Walter W. Powell-Des organisations en quête de légitimité*: Éditions EMS.
- Iraldo, F., & Barberio, M. (2017). Drivers, Barriers and Benefits of the EU Ecolabel in European Companies' Perception. *Sustainability*, 9(5), 751.
- ISO. (1999). *ISO 14021 — Environmental labels and declarations. Self-declared environmental claims (type II environmental labelling)*.
- ISO. (2009). *La famille ISO 14000 des normes internationales pour le management environnemental*.
- ISO Central Secretariat. (2012). *Environmental labels and declarations : How ISO standards help*. Récupéré le 12 mars 2017 de

<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/environmental-labelling.pdf>

- Johnston, W. J., & Lewin, J. E. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business Research*, 35(1), 1-15. doi:10.1016/0148-2963(94)00077-8
- Keller, K. L. (2000). The brand report card. *Harvard Business Review*, 78(1), 147-158.
- Koehler, D. A., & Park, C. (2011). Eco-labels: Positioning your brand, product portfolio and supply chain. *Deloitte Research*.
- Kotler, P., Pfoertsch, W., & Michi, I. (2006). *B2B brand management*. Berlin: Springer.
- Kuhre, W. L. (1997). *ISO 14020s environmental labelling-marketing: efficient and accurate environmental marketing procedures*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall PTR.
- Lampron, L.-P. (2005). *L'encadrement juridique de la publicité et de l'étiquetage écologiques: une voie vers la mise en oeuvre du développement durable au Canada?*
- Larousse. (2017). Larousse. Récupéré le 29 novembre 2017 de <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/b%C3%A9n%C3%A9fice/8729>
- Lavallée, S., & Plouffe, S. (2004). The ecolabel and sustainable development. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 9(6), 349-354. doi:10.1007/BF02979076
- Lieberman, M. B., & Asaba, S. (2006). Why do firms imitate each other? *Academy of management review*, 31(2), 366-385.
- Malaval, P., & Bénaroya, C. (2010). *Marques B to B* (Vol. [Nouv. éd.]). Paris: Pearson.
- Mariampolski, H. (2001). *Qualitative market research: a comprehensive guide*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice*, 13(6), 522-526.
- Menegaki, A. N. (2012). A social marketing mix for renewable energy in Europe based on consumer stated preference surveys. *Renewable Energy*, 39(1), 30-39. doi:10.1016/j.renene.2011.08.042
- Menon, A., Homburg, C., & Beutin, N. (2005). Understanding customer value in business-to-business relationships. *Journal of Business-to-Business marketing*, 12(2), 1-38.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from " Case Study Research in Education."*: ERIC.
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240. doi:10.1007/s10551-006-9181-7
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 20-35.

- Newell, S. J., & Goldsmith, R. E. (2001). The development of a scale to measure perceived corporate credibility. *Journal of Business Research*, 52(3), 235-247.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441. doi:10.1177/0170840603024003910
- Orsato, R. J. (2006). Competitive environmental strategies: when does it pay to be green? *California Management Review*, 48(2), 127-143.
- Oxford University Press. (2017). Guilt by association. Récupéré le 13 mars 2017 de https://en.oxforddictionaries.com/definition/guilt_by_association
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544.
- Palthe, J. (2014). Regulative, normative, and cognitive elements of organizations: Implications for managing change. *Management and organizational studies*, 1(2), 59.
- Panagiotou, G. (2007). Reference theory: strategic groups and competitive benchmarking. *Management Decision*, 45(10), 1595-1621. doi:10.1108/00251740710837988
- Pancer, E., McShane, L., & Noseworthy, T. J. (2015). Isolated Environmental Cues and Product Efficacy Penalties: The Color Green and Eco-labels. *Journal of Business Ethics*, 1-19. doi:10.1007/s10551-015-2764-4
- Patala, S., Jalkala, A., Keränen, J., Väisänen, S., Tuominen, V., & Soukka, R. (2016). Sustainable value propositions: Framework and implications for technology suppliers. *Industrial Marketing Management*.
- Peattie, K. (1992). *Green Marketing*: Pitman.
- Peattie, K. (1995). *Environmental Marketing Management: Meeting the Green Challenge*: Pitman.
- Peattie, K. (2001). Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing. *The Marketing Review*, 2(2), 129-146. doi:10.1362/1469347012569869
- Peattie, K., & Crane, A. (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophesy? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(4), 357-370.
- PEFC. (2017a). Certified Entities. Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://www.pefc.org/certification-services/logo-use/certified-entities>
- PEFC. (2017b). Chain of Custody Certification. Récupéré le 19 juillet 2017 de <http://www.pefccanada.org/custody.htm>
- PEFC. (2017c). Forest Management Certification. Récupéré le 19 juillet 2017 de <http://www.pefccanada.org/certification.htm>

- PEFC. (2017d). Labelling & Logo Use. Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://www.pefc.org/certification-services/logo-use>
- PEFC. (2017e). Welcome to the PEFC Canada Website. Récupéré le 19 juillet 2017 de <http://www.pefccanada.org/>
- Pollach, I. (2015). Strategic corporate social responsibility: The struggle for legitimacy and reputation. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 10(1), 57-75.
- Potts, J., Lynch, M., Wilkings, A., Huppé, G., Cunningham, M., & Voora, V. (2014). The state of sustainability initiatives review 2014: Standards and the green economy. *International Institute for Sustainable Development (IISD) and the International Institute for Environment and Development (IIED)*, 332.
- Prieto-Sandoval, V., Alfaro, J. A., Mejía-Villa, A., & Ormazabal, M. (2016). ECO-labels as a multidimensional research topic: Trends and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 135, 806-818. doi:10.1016/j.jclepro.2016.06.167
- Rainforest Alliance. (2016). Requirements and Guidelines for Use of the Rainforest Alliance Trademarks. Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://www.rainforest-alliance.org/business/sites/default/files/uploads/4/rainforest-alliance-marks-guide.pdf>
- Rainforest Alliance. (2017a). À propos de nous. Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://www.rainforest-alliance.org/lang/fr/about>
- Rainforest Alliance. (2017b). Assurer notre Intégrité. Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://www.rainforest-alliance.org/lang/fr/about/integrity>
- Rainforest Alliance. (2017c). La famille des marques de Rainforest Alliance. Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://www.rainforest-alliance.org/lang/fr/about/marks>
- Rainforest Alliance. (2017d). Le label Rainforest Alliance, c'est quoi ? Récupéré le 19 juillet 2017 de <https://www.rainforest-alliance.org/lang/fr/about/marks/rainforest-alliance-certified-seal>
- Rex, E., & Baumann, H. (2007). Beyond ecolabels: what green marketing can learn from conventional marketing. *Journal of Cleaner Production*, 15(6), 567-576.
- Ritchie, J., Lewis, J., McNaughton Nicholls, C., & Ormston, R. (2014). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers - Second edition*: Sage Publications.
- Roheim, C. A., Asche, F., & Santos, J. I. (2011). The elusive price premium for ecolabelled products: evidence from seafood in the UK market. *Journal of Agricultural Economics*, 62(3), 655-668.
- Russo, M. V., & Fouts, P. A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of management Journal*, 40(3), 534-559.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary*

- Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Salem Khalifa, A. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42(5), 645-666.
- Sammer, K., & Wüstenhagen, R. (2006). The influence of eco-labelling on consumer behaviour – results of a discrete choice analysis for washing machines. *Business Strategy and the Environment*, 15(3), 185-199. doi:10.1002/bse.522
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Los Angeles: Sage Publications.
- Sharma, A., Krishnan, R., & Grewal, D. (2001). Value creation in markets: a critical area of focus for business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 391-402.
- Simkin, L. (2000). Marketing is marketing—maybe! *Marketing Intelligence & Planning*, 18(3), 154-158.
- Sowell, E. J., & Casey, R. J. (1982). *Research methods in education*: Wadsworth Publishing Company.
- Spence, A. M. (1974). *Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes* (Vol. 143): Harvard Univ Pr.
- Srinivasan, A. K., & Blomquist, G. C. (2009). Ecolabeled paper towels: consumer valuation and expenditure analysis. *Journal of environmental management*, 90(1), 314-320.
- Statistique Canada. (2017). Tableau 301-0008 - Statistiques principales pour les industries manufacturières, selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Récupéré le 21 janvier 2018 de <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a47>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. doi:10.2307/258788
- Sustainability Purchasing Network. (2007). Guide to the Business Case & Benefits of Sustainability Purchasing. Récupéré le 20 avril 2017 de http://www.buysmartbc.com/Library/Resources/resource_bsn_business_case_to_sustainability_2008.pdf
- Sustainable Forestry Initiative Inc. . (2017a). Comment obtenir une certification.
- Sustainable Forestry Initiative Inc. . (2017b). Marquage de produits. Récupéré le 20 juillet 2017 de <http://www.sfiprogram.org/french/marquage-de-produits/>
- Sustainable Forestry Initiative Inc. . (2017c). Qu'est-ce que SFI Inc. ? Récupéré le 20 juillet 2017 de <http://www.sfiprogram.org/french/quest-ce-que-sfi-inc/>
- Testa, F., Iraldo, F., Vaccari, A., & Ferrari, E. (2015). Why Eco-labels can be Effective Marketing Tools: Evidence from a Study on

- Italian Consumers: Why Eco-Labels can be Effective Marketing Tools. *Business Strategy and the Environment*, 24(4), 252-265. doi:10.1002/bse.1821
- Thøger Christensen, L. (2002). Corporate communication: The challenge of transparency. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(3), 162-168.
- Thøgersen, J., Haugaard, P., & Olesen, A. (2010). Consumer responses to ecolabels. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1787-1810. doi:doi:10.1108/03090561011079882
- Thomas, T. E., & Lamm, E. (2012). Legitimacy and organizational sustainability. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 191-203.
- UL. (2017). ECOLOGO Product Certification. Récupéré le 15 juillet 2017 de <http://industries.ul.com/environment/certificationvalidation-marks/ecologo-product-certification>
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Webster, F. E., & Keller, K. L. (2004). A roadmap for branding in industrial markets. *Journal of Brand Management*, 11(5), 388-402. doi:10.1057/palgrave.bm.2540184
- Webster Jr, F. E., & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. *The Journal of Marketing*, 12-19.
- Williams, Z., Lueg, J. E., Taylor, R. D., & Cook, R. L. (2009). Why all the changes?: An institutional theory approach to exploring the drivers of supply chain security (SCS). *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(7), 595-618. doi:10.1108/09600030910996279
- Woodside, A. G., & Ferris-Costa, K. R. (2008). Business-to-business marketing, organizational buying behaviour, interfirm relationships and network behaviour. *The marketing book*, 121.
- World Business Council for Sustainable Development. (1999). Meeting Changing Expectations.

