

HEC MONTRÉAL

École affiliée à l'Université de Montréal

La responsabilité sociale comme source d'avantage concurrentiel

Par

Victor Crest

**Sciences de la gestion
(Option stratégie)**

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

Septembre 2019
Victor Crest, 2019

Sommaire

La responsabilité sociale est un concept ayant connu une évolution considérable à travers les décennies. Alors qu'en 1950, la RSE était caractérisée par l'explication que les entreprises n'ont pas seulement des obligations économiques et légales, 70 ans plus tard elle est déterminante dans la survie des organisations. La société aujourd'hui est en train de modifier l'approche des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes, changeant ainsi leurs pratiques graduellement. De nombreuses études nous font part des avantages d'adopter des comportements socialement responsables pour la performance des organisations, mais aucune étude n'explique concrètement comment la responsabilité sociale contribuerait à un avantage sur les concurrents.

Cette recherche a donc pour objectif de comprendre la notion de responsabilité sociale et voir comment aujourd'hui elle peut contribuer à avoir un avantage concurrentiel pour les organisations.

Pour cela, nous avons décidé de concentrer notre attention sur deux organisations, Bell Canada et Desjardins. Bell Canada est une entreprise canadienne faisant partie des leaders de l'industrie des télécommunications et Desjardins est une coopérative financière évoluant dans l'industrie des institutions bancaires. La méthodologie de recherche que nous avons choisie est l'étude de cas où nous avons étudié les rapports de responsabilité sociale de 2002 à 2018 des deux organisations. Nous avons également réalisé des entrevues semi-dirigées auprès de 10 employées dans chaque entreprise. La collecte de données a été réalisée au cours du mois de juillet 2019 au sein des organisations.

Notre recherche auprès des employés nous a permis d'apporter des précisions quant aux multiples informations présentes dans les rapports. Nous avons pu comprendre la

perception qu'ils avaient de la responsabilité sociale de leur entreprise et les impacts que cela pouvait avoir sur différentes parties prenantes. Nous avons procédé à l'analyse qualitative par la retranscription de nos entrevues et le codage de nos verbatim.

Par l'analyse de nos deux cas, nous avons pu déterminer que la responsabilité sociale permet d'avoir un avantage concurrentiel. Nous vous laissons découvrir la suite pour savoir comment elle le permet !

Remerciements

Le soutien que j'ai reçu à la réalisation de ce mémoire a été décisif dans ma réussite. J'ai eu de la chance d'être entouré de personnes bienveillantes qui m'ont permis d'atteindre mes objectifs académiques.

J'aimerais premièrement remercier mon directeur de mémoire, Taieb Hafsi, pour tout le soutien qui m'a apporté durant les derniers mois. Je n'aurais jamais pu réussir ma recherche sans ses conseils précieux et sans le temps qu'il m'a accordé tout au long de l'année. C'est sans aucun doute le meilleur professeur qui m'a été donné d'avoir dans mon cheminement académique et je ne pourrais jamais le remercier assez.

J'aimerais également remercier Gildas Poissonnier et François D'amours travaillant respectivement chez Desjardins et Bell Canada, de m'avoir permis de réaliser cette recherche et de m'avoir accordé du temps pour la planification de toutes les rencontres. Sans eux, je n'aurais pas pu respecter mon calendrier de recherche.

Évidemment, ce mémoire n'aurait pu être réalisé sans le soutien de mes parents, de mes amis et de ma famille qui m'ont toujours encouragé dans mon cheminement académique. J'aimerais donner une mention spéciale à deux amis, Sébastien et Fred, qui m'ont facilité l'accès aux deux organisations et m'ont permis de réussir mon mémoire dans les temps que je m'étais fixé. Sébastien, tu me dois alors un restaurant !

Enfin, j'aimerais remercier toute l'équipe Bella Ciao qui a enduré mon absence ces derniers mois !

Je dédie ce mémoire à ma famille, ma mère Corinne, mon père Jean-Pierre ainsi que toute l'équipe Bella Ciao.

Table des matières

Sommaire	4
Remerciements.....	6
Chapitre 1 - Introduction	9
1.1 Mise en situation	9
1.2 Étude de cas.....	10
1.3 Question de recherche.....	11
Chapitre 2 — Revue littérature.....	12
2.1 Évolution de l'idée de la RSE à travers les décennies (évolution des définitions) pour arriver à un consensus.....	12
2.1.1 Les années 60 — vers une compréhension de la notion de responsabilité sociale	12
2.1.2 Les années 70 — décennie charnière dans l'évolution de la définition de la RSE	14
2.1.3 Les années 80/90 – Responsabilité sociale et profitabilité, conceptualisation de modèles.....	16
2.1.4 Vers un consensus de la définition de la responsabilité sociale des entreprises.....	22
2.1.5 Le contexte : concept faisant partie intégrante de la RSE.....	24
2.2 L'avantage concurrentiel	27
2.2.1 Un concept qui manque de précision	27
2.2.2 Deux approches différentes	28
2.3 La Responsabilité sociale et l'avantage concurrentiel.....	31
2.3.1 L'environnement de l'entreprise — une place importante que prennent les parties prenantes dans la définition la plus actuelle de la RSE	32
2.3.2 Les impacts de la Responsabilité sociale sur divers acteurs.....	34
2.3.3 Les impacts positifs de la RSE	40
2.3.4 La responsabilité sociale des entreprises et l'avantage concurrentiel.....	43
2.4 Conclusion	45
Chapitre 3 - Méthodologie.....	46
3.1 La méthode de recherche	46
3.2 La méthode de cas	47
3.3 La sélection des cas.....	47
3.3.1 Le champ d'analyse.....	49
3.4 Collecte de données.....	49
3.4.1 Les entrevues semi-dirigées	50
3.4.2 Les archives	51
3.5 Analyse des données	52
3.5.1 Analyse de données qualitatives	52
3.5.2 Analyse des deux cas	53

Chapitre 4 - le cas de Bell Canada.....	54
4.1 Histoire de Bell.....	54
4.1.1 Naissance et croissance de Bell	54
4.1.2 Contexte entourant deux périodes de 2000 à 2019	56
4.2 D'une stratégie de responsabilité sociale diffuse... (2000 à 2007) à une stratégie de responsabilité sociale claire (2008 à 2019)	57
4.2.1 Responsabilité sociale à l'interne de l'organisation.....	57
4.2.2 La responsabilité sociale à l'externe	60
4.2.3 Responsabilité sociale sur le plan environnemental.....	63
4.3 Conclusion	67
Chapitre 5 - Le cas de Desjardins	68
5.1 Histoire de Desjardins.....	68
5.1.1 Naissance et croissance de Desjardins.....	68
5.1.2 Contexte entourant les périodes de 2000 à 2019	69
5.2 D'une stratégie ancrée sur ses valeurs... à une stratégie d'actions sociales diffuse (2004 à 2018)	70
5.2.1 Actions sociales sur le plan interne.....	70
5.2.2 Actions sociales sur le plan externe.....	75
5.2.3 Actions sociales sur le plan environnemental	79
5.3 Conclusion	84
Chapitre 6 - Discussion.....	85
6.1 Qu'avons-nous appris sur la nature de la RSE ?	85
6.1.1 La responsabilité sociale comme exigence des rapports avec la société	85
6.1.2 La responsabilité sociale comme moyen d'interaction avec les parties prenantes.....	86
6.1.3 La responsabilité sociale, une culture ?	87
6.1.4 La responsabilité sociale comme création de valeur	88
6.2 Comment les entreprises construisent-elles leurs stratégies et activités de responsabilité sociale ?	90
6.2.1 La théorie évolutionniste de la construction d'une stratégie de RSE	90
6.2.2 La construction interne et externe de la responsabilité sociale.....	92
6.2.3 La nécessité de former une configuration cohérente.....	94
6.2.4 Deux configurations révélées !	97
6.3 La responsabilité sociale comme source davantage concurrentielle.....	98
6.3.1 Comment avoir un avantage concurrentiel ?	98
6.3.2 La responsabilité sociale, une ressource précieuse	99
Chapitre 7 - Conclusion et recommandation.....	100
7.1 Qu'avons-nous fait ?	100
7.2 Qu'avons-nous appris ?.....	101
7.3 Les limites et les biais de recherche	102
7.4 Recommandations pour les praticiens.....	104
7.5 En définitive.....	107

Annexe A – Guide d’entretien semi-dirigé - Desjardins	108
Annexe B – Guide d’entretien semi-dirigé – Bell Canada.....	111
Références	114

Chapitre 1 - Introduction

1.1 Mise en situation

La responsabilité sociale des entreprises est un sujet d’actualité. Dans un monde où l’information se diffuse instantanément, les entreprises ont de plus en plus conscience que leurs actions ont un grand impact sur leur pérennité. Mais cette prise de conscience n’est pas récente. Depuis les années 50 et Bowen (1953) considéré comme le père fondateur de la RSE moderne, nous assistons à un éveil progressif des chercheurs autour de la place que devrait avoir la responsabilité sociale au sein de l’organisation. Ce questionnement part de la prémisse de Bowen (1953) que les actions des entreprises ont un impact sur la vie de la communauté. Les recherches dans les années 50 vont tenter de définir les responsabilités des entreprises. À l’époque, l’auteur Friedman (1962) explique que la seule responsabilité de l’entreprise est de faire de l’argent pour les actionnaires. Cette conception de la responsabilité de l’entreprise va rester ancrée dans les mémoires et les pratiques pendant des décennies, mais peu à peu la RSE va gagner une place au sein des organisations. Les années 60 et 70 sont marquées par des comportements socialement irresponsables d’entreprises notamment dans les industries minières ou même de textiles. Les entreprises commencent ainsi à adopter des stratégies de réponses envers les retours de bâtons de leurs actions non responsables. Nous assistons alors progressivement à une prise de conscience que leurs responsabilités envers la société ne se limitent pas à une seule partie prenante, les actionnaires, et vont au-delà de leurs obligations économiques et légales (McGuire 1963). Outre le fait que les entreprises prennent conscience que leurs activités affectent la communauté et qu’elles doivent contribuer à la communauté, les années 80 marquent un changement important. C’est le

début d'une prise de conscience qu'il y aurait peut-être une relation positive entre la responsabilité sociale et la profitabilité (Drucker 1984, Cochran et Wood 1984). Les entreprises commencent alors à s'intéresser à leurs parties prenantes et voir comment elles pourraient répondre à leurs attentes dans l'optique d'améliorer leur performance. Alors qu'il y a 30 ans les seules préoccupations des entreprises étaient le profit et les actionnaires, les années 90 sont le reflet d'une approbation universelle de la responsabilité sociale (Orlitzky et al. 2003). Une étude réalisée par l'US Magazine Fortune des 500 entreprises les plus riches au monde en 1977 montre que moins de la moitié des compagnies considéraient la responsabilité sociale comme un élément important dans la stratégie des entreprises. En 1990, plus de 90 % indiquaient que la responsabilité sociale faisait partie des éléments de base de leurs objectifs (Lee 2008). Ce changement s'explique notamment par l'essor d'internet et la facilité d'accès aux parties prenantes de l'information concernant les entreprises. L'information instantanée donne ainsi un grand pouvoir à la société. Les années 2000 à nos jours sont révélatrices d'une prise de conscience des entreprises de l'importance d'agir volontairement comme un bon citoyen corporatif et qu'elles ont des obligations économiques, sociales et environnementales.

1.2 Étude de cas

Alors que la littérature nous a permis de révéler la prise de position de plus en plus forte envers la responsabilité sociale, l'étude des rapports de RSE de Desjardins et de Bell ainsi que la conduite d'entrevues a permis de décrire les activités de RSE mises en place, les moyens de communication de ces activités ainsi que leurs effets sur les parties prenantes. Ces organisations ont été choisies, car l'importance qu'elles accordent à la RSE est cruciale. Desjardins a été fondé il y a 120 ans sur des valeurs de coopération et de partage. La responsabilité sociale est ancrée dans l'ADN de l'entreprise alors que Bell Canada est devenue au fil du temps une entreprise socialement responsable qui est aujourd'hui ancrée dans sa culture. Le choix de deux formes organisationnelles totalement différentes entre une entreprise classique diversifiée et une coopérative financière complexe peut

nous permettre de révéler des processus différents de relation entre la RSE et l'avantage concurrentiel. Notre recherche est inductive et donne priorité au terrain dans l'optique d'un processus de construction de connaissance. L'évolution de la perception de la société vis-à-vis du rôle que doivent jouer les entreprises ainsi que l'importance qu'accordent certaines entreprises à la RSE nous amène à l'enjeu de notre recherche.

1.3 Question de recherche

L'intérêt pour la responsabilité sociale aujourd'hui est fort et notre recherche s'inscrit dans la volonté d'apporter une contribution significative à la littérature. Cette dernière fait état des relations entre la responsabilité sociale et la performance financière (Cochran 1984, Krausz 1995, Orlitzky et al. 2003, Margolis et al. 2007), des relations positives avec les parties prenantes internes (Aguilera 2007, Coquitt 2001, Boddy et al. 2010) et externes (Mohr 2005, Auger et al. 2003, Bhattacharya et Sen 2004). Ainsi, les travaux sur la relation entre le comportement socialement responsable des organisations et leur performance sont nombreux. Même si nous avons trouvé peu de recherches faisant le lien entre les bénéfices engendrés par la RSE et l'avantage concurrentiel, la littérature semble s'orienter globalement vers une conclusion que la RSE contribue à l'avantage concurrentiel. Cependant, nous n'avons pas été en mesure d'identifier dans la littérature les processus par lesquels la RSE contribue à l'avantage concurrentiel.

Ainsi, nous proposons la question de recherche suivante : **Comment la responsabilité sociale contribue-t-elle à l'avantage concurrentiel des organisations ?**

Chapitre 2 — Revue littérature

2.1 Évolution de l'idée de la RSE à travers les décennies (évolution des définitions) pour arriver à un consensus

2.1.1 Les années 60 — vers une compréhension de la notion de responsabilité sociale

Afin de pouvoir retracer l'évolution de la définition de la RSE à travers le temps, nous avons décidé de commencer à partir d'Howard Bowen et son livre intitulé « *Social responsibilities of the businessman* » paru en 1953. D'après l'auteur, la responsabilité sociale des entreprises représente « *les obligations des hommes d'affaires de poursuivre ces politiques, de prendre ces décisions ou de suivre les lignes d'action souhaitables au regard des objectifs et des valeurs de notre société* ». La perspective de Bowen est à un niveau macro puisque pour lui, l'objectif ultime de la RSE est d'améliorer le bien-être de la société. Même si la perspective macroéconomique était beaucoup plus présente dans la littérature académique dans les années 50, Bowen (1953) ouvre une brèche pour de futures recherches en expliquant que « *les hommes d'affaires devraient reconnaître les implications sociales de leurs décisions ainsi que l'intérêt social, dans la mesure du possible* ». En effet, les années 60 sont selon notre compréhension, marquées par la volonté des chercheurs d'essayer de comprendre et définir le terme « responsabilité sociale ». Un des patterns communs aux auteurs des années 60 est la prise de conscience que la notion de responsabilité sociale suppose que l'organisation a non seulement des obligations économiques et légales, mais aussi certaines responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations (Mcguire 1963). Ainsi, les auteurs principaux de cette décennie conçoivent très activement que l'entreprise a un rôle à jouer dans la société. Mais un autre pattern intéressant vient de la manière dont les définitions des auteurs comme Davis (1960), Keith Davis et Blomstrom (1968), William Frederick (1960) mettent la responsabilité des « hommes d'affaires » en jeu pour définir la responsabilité sociale.

En effet, Davis (1960) explique que la responsabilité sociale devrait être vue dans un contexte managérial et qu'elle reflète « *les décisions et actions des hommes d'affaires prises pour des raisons au moins partiellement indépendantes de l'intérêt économique ou technique direct de l'entreprise* ». Bien que Davis (1960) place l'Être humain comme principal acteur de la notion de responsabilité sociale, William Frederick (1960) vient nuancer en exprimant que l'homme d'affaires a le devoir de superviser le fonctionnement d'un système économique qui réponde aux attentes du public. Enfin, les auteurs Davis et Blomstrom (1968) viennent prendre en considération les deux définitions précédentes en y intégrant l'obligation des hommes d'affaires de prendre en considération les effets de leurs décisions et actions sur l'ensemble du système social donc en allant au-delà des intérêts économiques et techniques de leur entreprise (renvoi à Davis 1960) et en tenant compte des besoins et intérêts d'autres personnes de la société susceptibles d'être affectées par ces actions (renvoi à Frederick 1960). Enfin, Walton (1967) apporte une nouvelle perspective sur la compréhension de ce qu'est la responsabilité sociale en expliquant que l'élément principal est le degré de volontariat par organisation puisqu'une telle action n'est pas mandatée et peut affecter l'entreprise selon son coût. Ce degré de volontariat est aussi défini par les caractéristiques des hommes d'affaires dans l'entreprise qui prendront des décisions selon leurs valeurs personnelles (Cyert et March 1963). Ainsi, on ne peut nier ici que « l'Homme » a un rôle à jouer très important ici dans la notion de responsabilité sociale.

Dans cette décennie, les tentatives de compréhension et de définition de la responsabilité sociale ont été nombreuses et pertinentes et apportent selon nous trois points communs :

- La responsabilité sociale reflète les décisions et actions des hommes d'affaires ;
- Ces derniers doivent prendre en considération la société dans son entièreté lors de la prise de décisions et actions de leur entreprise ;
- Ils ont le devoir d'aller plus loin que les intérêts économiques et légaux de leur entreprise ;

2.1.2 Les années 70 — décennie charnière dans l'évolution de la définition de la RSE

2.1.2.1 Une prise de position

Alors que dans la décennie précédente les auteurs essayaient d'apporter une définition juste à la responsabilité sociale, les années 70 sont marquées premièrement selon nous par une confrontation entre le positif et le négatif de la responsabilité sociale. Dans son article « *The Case for and against business assumption of social responsibilities* », Davis (1973) présente des arguments pour et contre la responsabilité sociale. Cet article représente pour nous une confrontation avec les arguments économiques traditionnels qui suggèrent que les dirigeants devraient prendre des décisions qui maximisent la richesse des actionnaires de leur entreprise (Friedman, 1962). On constate qu'à cette époque il y a deux visions : la responsabilité sociale n'est pas du ressort des organisations (Friedman 1962) et d'autre part un économiste réputé, Paul A. Samuelson, que relate Davis (1973) qui argumente « *qu'une grande organisation aujourd'hui ne doit pas seulement s'engager dans la responsabilité sociale, elle aurait bien mieux d'essayer de le faire* ». Parmi les arguments en faveur de la responsabilité sociale, certains trouvent leurs justifications dans le contexte dans lequel la société se trouve à cette période. En effet, l'enjeu de l'image publique de l'organisation, de l'évitement des régulations des gouvernements et de la prévention plutôt que du **rattrapage**, sont autant d'arguments positifs à l'époque où de nombreux enjeux comme la protection des consommateurs, les produits menaçant la santé, la pollution toxique menace l'image des entreprises (Wood 1991). Nous assistons ainsi, selon notre perception, à un éveil du potentiel de la responsabilité sociale pour les organisations ainsi qu'une évolution de l'aspect moral de la définition de la responsabilité sociale à un aspect managérial.

2.1.2.2 Évolution de la responsabilité sociale des entreprises à la réactivité sociale

Les crises des années 60 et 70 des actions des entreprises sur la société ont entraîné une prise de conscience de l'impact que pouvaient avoir ces dernières sur son environnement

externe. Drucker (1974) exprimait que le management de la responsabilité sociale est basé sur la reconnaissance des dynamiques relationnelles entre l'organisation et son environnement. C'est en partie durant cette décennie que la notion de « réactivité sociale » va prendre le dessus sur la notion de « responsabilité sociale » dont l'auteur Frederick (1978) renommera « CSR2 ». Pour ce dernier, la réactivité sociale représente « *la capacité d'une entreprise à répondre aux pressions sociales* ». De nombreux auteurs durant cette décennie vont alors essayer de caractériser les différentes stratégies faisant partie de la notion de « réactivité sociale ». Terry Macadams (1973) propose quatre philosophies de réponses que les entreprises peuvent adopter concernant l'approche managériale de la RSE soit « Fight all the way », « Do only what is required », « Be progressive » et « Lead the industry ». Ces quatre philosophies viennent se complémentariser avec les quatre stratégies d'affaires que propose l'auteur Ian Wilson (1975) : « reaction, defense, accomodation, proaction ». Il faut relever ici l'aspect pratique managérial que ces auteurs apportent, à l'époque où de nombreux scandales énumérés précédemment affectent grandement la réputation des entreprises. Carroll (1999) nous permet de visualiser ces types de stratégies de réponses à travers une ligne de continuité où les entreprises peuvent avoir le choix entre de « ne rien faire » jusqu'à « faire le maximum ». Nous observons ainsi que cette décennie est caractérisée par la manière dont les entreprises ont le choix de répondre aux pressions sociales de la société. Zenisek (1979) agrmente notre constat par sa définition de la responsabilité sociale, qui est pour lui « *le degré de "fit" entre les attentes de la société dans la communauté d'affaires et l'éthique de l'organisation* ». En effet, l'auteur explique la notion de « fit » en deux parties : le « fit » entre les attentes de la société et les actions de l'organisation ainsi que le « fit » entre les attentes de la société et ce que le manager considère comme une demande légitime. Ainsi, deux concepts sont intéressants à relever ici. Premièrement, l'organisation façonnerait une partie de ses actions en fonction des attentes de la société. On assiste alors à une reconnaissance de la part des organisations que les parties prenantes qui composent la société jouent un rôle important. Deuxièmement, si les actions des organisations doivent « fit » avec les attentes de la société, alors il en vient

aux managers de bien comprendre ces attentes et que surtout les différentes stratégies de réponses que les auteurs Mcadams (1973) et Wilson (1975) ont élaborées ne résulteraient pas de choix possible à une situation, mais plutôt d'obligations, car ce seront les attentes de la société qui vont dicter les stratégies de réponses des organisations.

2.1.2.3 La place de la responsabilité sociale dans les organisations

Arlow (1982) examine dans son article « *social responsiveness, corporate structure, and economic performance* » le lien entre la réactivité sociale et la performance économique d'une organisation. Dans son étude, il est intéressant de considérer plusieurs points, notamment la perception qu'ont les exécutifs de la responsabilité sociale et les objectifs des organisations pour faire un constat de la place de la responsabilité sociale dans la fin des années 70. L'auteur reporte deux sondages réalisés par Holmes (1976) et Ostlund (1977) qui pour l'un indique la perception positive que les exécutifs ont de la responsabilité sociale comme étant plus que désirable et l'autre qui relate l'importance que les exécutifs accordent aux arguments en faveur de la responsabilité sociale plutôt qu'en défaveur. De plus, si nous regardons vers les objectifs des organisations à la fin des années 70, le sondage de Abouzeid et Weaver (1978) sur des cadres moyens et hauts dans 220 entreprises basées au Texas de plus de 500 employés nous en apprend beaucoup sur l'acceptation de la notion de la responsabilité sociale. En effet, sur les quatre plus importants objectifs de l'entreprise que les managers devaient choisir, seulement 20,5 % des managers ont sélectionné la responsabilité sociale comme faisant partie des plus importants. Ceci vient caractériser concrètement le cheminement de la conception de la responsabilité sociale dans les mentalités à la fin des années 70 : la responsabilité sociale est importante et pas encore assez pour la placer au même niveau que les objectifs financiers.

2.1.3 Les années 80/90 – Responsabilité sociale et profitabilité, conceptualisation de modèles

2.1.3.1 La responsabilité sociale comme atout pour la performance économique

Au début des années 80 va se multiplier le nombre d'études sur le lien entre responsabilité sociale et performance économique/financière. En effet, la prise de conscience dans les années 70 de l'importance plus ou moins relative de la responsabilité sociale a amené les chercheurs à se demander si elle ne pourrait pas avoir un impact financier positif sur l'organisation. Arlow (1982) est un des premiers auteurs au début des années 80 à recenser plusieurs études réalisées dans les années 70 sur ce lien et conclut son article en ne donnant pas de relation significative entre les deux variables. Un des faits intéressants de son étude est son sommaire d'étude empirique sur les auteurs ayant réalisé de telles études et nous pouvons constater que les mesures économiques sélectionnées par les sept différents chercheurs sont toutes différentes. Nous assistons alors à un enjeu principal dans ces années où des dizaines d'études vont étudier la relation entre responsabilité sociale et performance économique et trouver des relations parfois positives, parfois négatives ou parfois neutres, mais avec des mesures totalement différentes.

Cochran (1984) explique qu'il y a deux manières de mesurer la responsabilité sociale : soit par l'index de réputation soit par « content analysis ». Cependant, il exprime qu'aucune de ces deux méthodes n'est entièrement adéquate et ne peut apporter de résultat significatif. Parmi les 14 études empiriques examinées, 9 études trouvent une relation positive entre la responsabilité sociale et la performance financière, mais la différence de méthodologie, des échantillons et des variables étudiées ne permettent pas d'arriver à une conclusion positive (Cochran 1984). Aupperle et al. (1985) viennent confirmer les résultats de Cochran (1984) avec des résultats non significatifs également. Ils amènent le fait qu'il est difficile de « mesurer la responsabilité sociale de manière objective, car c'est plus une perception que nous avons de ce qu'est être socialement responsable ». Enfin, Pava et Krausz (1995) ont examiné 21 études et ont trouvé 12 relations positives entre la responsabilité sociale et la performance financière et 8 relations inconcluantes.

Nous remarquons ainsi que la relation entre les deux variables n'est pas concluante malgré les dizaines d'études réalisées dans les années 70 et 80. Mais cela nous en apprend

beaucoup sur le cheminement qu'a fait la responsabilité sociale dans les mentalités humaines. Alors qu'il y a 20 ans nous étions à essayer de définir ce qu'est la responsabilité sociale, nous sommes dans les années 80 à accepter l'importance de cette dernière et prouver ses bénéfices.

2.1.3.2 Vers l'élaboration d'un modèle

Les années 80 sont aussi marquées par la volonté des chercheurs d'établir un cadre théorique autour de la notion de responsabilité sociale. Après de nombreuses définitions dans les années 60 et 70, Carroll (1979) fut un des premiers à apporter une contribution notable théorique sur un modèle conceptuel de « performance sociale des organisations » traduite en anglais par « Corporate social performance » et dont la responsabilité sociale et la réactivité sociale sont deux des trois composantes du modèle. Il explique brièvement que les entreprises qui voudront s'engager dans la performance sociale devront avoir une définition de base de la RSE, une compréhension des enjeux pour laquelle la RSE existe ainsi que les différentes philosophies de réponses à ces enjeux. La définition de Carroll (1979) vis-à-vis de la RSE mérite d'être exposée ici au vu des nombreux auteurs qui vont s'appuyer sur sa définition dans les prochaines années. L'auteur définit la responsabilité sociale à travers quatre responsabilités : économiques, légales, éthiques et discrétionnaires.

- *« les responsabilités économiques des entreprises reflètent la croyance que les entreprises ont une obligation d'être productives et profitables ainsi que de rencontrer les besoins des consommateurs ».*
- *« Les responsabilités légales des entreprises indiquent que les responsabilités économiques sont abordées dans les limites du droit écrit ».*
- *« Les responsabilités éthiques des entreprises reflètent les codes, normes et valeurs non écrits implicitement dérivés de la société ; les responsabilités éthiques vont au-delà des simples cadres juridiques et peuvent être à la fois entreprises avec rigueur et énoncées de manière nébuleuse et ambiguë ».*

- « *Les responsabilités discrétionnaires des entreprises sont de nature volontaire ou philanthropique et en tant que telle, difficiles à déterminer et à évaluer* ».

Nous voyons dans l'élaboration de cette définition une compréhension et une réflexion sur une majorité des définitions autour de la responsabilité sociale afin de pouvoir faire avancer un peu plus la recherche.

De plus, Carroll (1979) amène deux autres composantes très pertinentes. Une des composantes représente « l'enjeu social impliqué ». Il est intéressant ici de relever que même si l'auteur a extrait plusieurs enjeux sociaux principaux de l'époque comme la sécurité du produit, le consumérisme ou encore l'environnement, le contexte est pour une des premières fois abordées relevant le caractère temporel évolutif d'un enjeu.

Enfin, la réactivité sociale est expliquée à travers les stratégies de Ian Wilson (1975) vu précédemment.

Il faut comprendre ici que le « cube » réalisé par Carroll (1979) est très utile pour les chercheurs académiques et les praticiens. Ce cube illustre les catégories de responsabilité des entreprises selon la définition de Carroll, les enjeux sociaux de l'époque ainsi que les stratégies de réponses à ces enjeux. Les chercheurs pourront bâtir à partir du modèle CSP et les praticiens pourront s'appuyer sur ce modèle pour faire face aux enjeux sociaux qu'ils auront identifiés pour leur organisation.

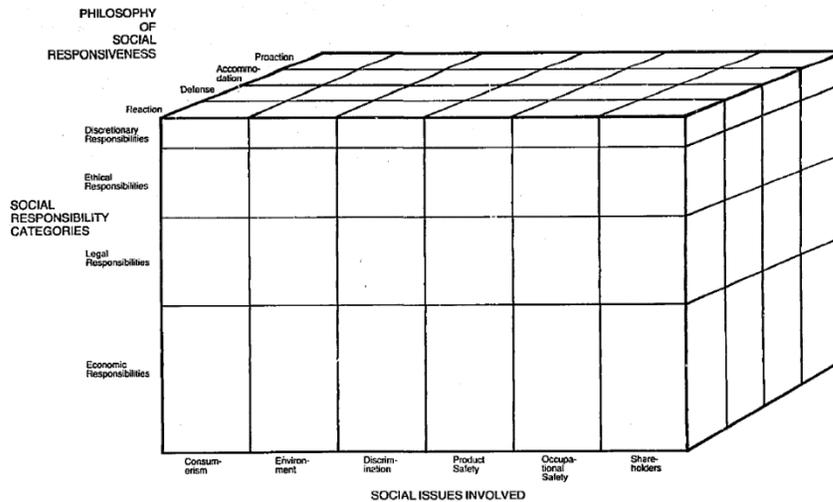


Figure 3
The Corporate Social Performance Model

Après plus de 30 ans de recherche sur la responsabilité sociale, Carroll (1979) est de notre point de vue, un des premiers à conceptualiser la notion de RSE dans un modèle de performance sociale.

Par la suite, Wartick et Cochran (1985) ont présenté l'évolution du modèle de « *Corporate social performance* », avec pour majeure contribution d'imbriquer les trois composantes du modèle conceptuel (responsabilité sociale, réactivité sociale et enjeux sociaux) dans un cadre théorique de principes, processus et politiques. L'objectif ici est de montrer qu'il y a une interaction constante entre les différentes composantes. Puis Carroll (1991) a revu sa propre définition de la RSE et a intégré les 4 composantes dans une construction pyramidale où la responsabilité économique représente la responsabilité de base et la responsabilité discrétionnaire est la plus haute. Ainsi, une entreprise souhaitant faire par exemple des dons philanthropiques devra d'abord être économiquement, légalement et éthiquement responsable. Carroll a résumé sa recherche en une phrase très concrète et pleine de sens « *Une organisation socialement responsable devrait s'efforcer de faire du profit, obéir à la loi, être éthique et être une bonne entreprise citoyenne* ».

Par la suite, Wood (1991) a revisité le modèle de performance sociale en bâtissant sur le modèle de Carroll (1979) et celui de Wartick et Cochran (1985). Une des nouveautés de son modèle est qu'il propose que les organisations aient des motivations d'adopter des

comportements responsables selon trois niveaux d'analyses : institutionnel, organisationnel et individuel. Et c'est un des premiers auteurs qui vient apporter une vision plus aboutie sur le modèle conceptuel de performance sociale et surtout met une emphase sur le résultat que peut avoir la RSE.

Enfin, Clarkson (1995) vient analyser les dernières années et les travaux des auteurs précédents. Il apporte notamment une réflexion importante entre les enjeux sociaux et les enjeux des parties prenantes. En effet, la difficulté de définir un enjeu social dans les modèles conceptuels précédents viendrait de la difficulté de définir le terme « social » et ce qu'il représente. Clarkson (1995) oriente plutôt le débat sur le fait que les organisations répondent aux enjeux des parties prenantes de l'organisation et non à des enjeux sociaux beaucoup trop vague.

Ainsi cet auteur soulève une notion abordée implicitement tout au long de ce travail. Toutes les définitions de la RSE sont portées vers l'objectif d'avoir des responsabilités envers la société, mais Clarkson (1995) vient donner une précision au mot « société » en précisant que ce sont les parties prenantes clés entourant l'organisation dans son environnement.

2.1.3.3 D'une responsabilité à la société à une responsabilité envers les parties prenantes

La fin des années 80 et le début des années 90 marquent aussi la naissance de nombreux concepts complémentaires ou plutôt alternatifs sur le thème de la responsabilité sociale. En effet, nous observons qu'il y a de moins en moins d'auteurs qui s'attardent sur la définition de la RSE, mais plutôt sur des thèmes alternatifs comme la théorie de l'éthique des entreprises, la performance sociale des entreprises ou encore la théorie des parties prenantes. C'est la dernière théorie qui va nous intéresser et prendre de la place dans ces années. Selon notre perspective, le concept de « *social responsiveness* » très présent dans les années 70 vient révéler le lien sensible entre l'entreprise et plusieurs groupes différents dans la société qu'on appellerait « parties prenantes ». En effet, d'après Clackson (1995), « *les difficultés rencontrées pour définir la RSE, la RSE2 et la performance*

sociale des entreprises viendraient de la difficulté de définir le terme social ». L'auteur introduit le fait que les entreprises répondent en réalité aux enjeux des « parties prenantes » plutôt qu'aux enjeux sociaux globaux. Carroll (1991) prend aussi parti et suggère que le concept des parties prenantes « *permet de personnaliser les responsabilités sociales des entreprises en délimitant des groupes spécifiques que les entreprises devraient considérer pour leurs choix d'activités sociales* ». Le concept des parties prenantes dans la responsabilité sociale est très intéressant puisqu'il remet en cause la nature même des objectifs d'une entreprise. En effet, comme Clarkson (1995) l'explique, la mesure du succès en entreprise a toujours été liée à la satisfaction d'une seule partie prenante soit les actionnaires. Mais le concept des parties prenantes vient remettre en question la mission principale de l'entreprise et propose que les entreprises doivent répondre aux exigences des parties prenantes clés de l'entreprise. Cette prise de conscience du lien à plusieurs niveaux entre l'entreprise et ses parties prenantes va être décisif dans notre prochaine partie qui permettra de révéler la prise de conscience des auteurs que la responsabilité sociale des entreprises pourrait possiblement être source d'avantage concurrentiel. L'idée principale à ce moment-là est que la RSE « *a une obligation de répondre aux besoins d'un large éventail de parties prenantes* » (Waddock et al. 2002).

2.1.4 Vers un consensus de la définition de la responsabilité sociale des entreprises

Après avoir retracé l'évolution du concept de la responsabilité sociale à travers les décennies les plus importantes, la littérature scientifique semble arriver à un consensus même si ce n'est pas les dires de tous les auteurs du domaine.

Jamali (2007) a pu déceler deux camps principaux sur le débat autour de la responsabilité sociale :

- Pour certains auteurs, une entreprise doit être profitable pour les propriétaires et obéir aux règles de la société ;

- Pour l'autre camp, une entreprise a des devoirs et des obligations comme tout citoyen, mais à l'échelle de l'entreprise ;

C'est le deuxième camp qui nous semble le plus dominant actuellement. En effet, les entreprises sont de plus en plus puissantes et doivent agir en tant qu'agent du changement social (Margolis et Walsh 2003) soit agir de manière proactive pour amener une vraie plus-value à la société. Le cœur de l'idée est que les entreprises ne peuvent plus seulement se conformer aux lois, mais doivent s'engager activement pour créer de la valeur (Luketkenhorst 2004). On en vient au fait que les entreprises font partie intégrante de la société et doivent contribuer, tout en exerçant leur activité économique, au bien-être de la société. La contribution des entreprises doit servir à améliorer les conditions sociales et environnementales de la société, mais doit surtout se faire de façon volontaire (Aguilera et al 2007 ; Wood & Jones 1995). Le caractère volontaire des actions sociales des entreprises est primordial dans ce qui fait consensus actuellement et cela doit affecter positivement le bien-être social d'une partie prenante définie (McWilliams et Siegel 2001). Ces auteurs nous permettent de réintroduire le concept de parties prenantes qui prend beaucoup de place et semble donner une direction claire pour les entreprises. La « World Business Council for Sustainable Development » a défini la RSE comme « *l'engagement des entreprises à contribuer au développement économique durable, en travaillant avec les employés, leurs familles et les communautés locales* » (WBCSD 2001). Cette entité permet de recentrer les débats en rappelant que les parties prenantes font partie intégrante de la société et que les organisations devraient se concentrer à répondre aux enjeux sociaux des employés et communautés locales de façon collaborative. Castello et al. (2014) expriment d'ailleurs dans leur article que les parties prenantes représentent une clé déterminante dans la définition de la RSE qui pour lui est la connexion entre l'entreprise et la société. Cette connexion est très bien illustrée dans l'article de Gosslin & Vocht (2007) qui définissent la RSE comme « *l'obligation des entreprises d'être responsable pour leur environnement et leurs parties prenantes dans la façon qui va au-delà des objectifs financiers* ».

Si nous essayons de résumer les points les plus importants des différentes définitions de la RSE au XXI^e siècle, nous pouvons trouver plusieurs points communs soit la place importante des parties prenantes et le caractère volontaire que les actions sociales doivent avoir. Dahlsurd (2008) fait lui aussi un consensus dans la littérature et arrive à la même conclusion que nos deux points précédents, mais il y apporte un troisième point important. Selon l'auteur, « *toutes les actions sociales des entreprises ont des obligations sociales, environnementales et économiques tout cela envers un engagement général envers le développement durable* ». Lai & al (2015) illustrent bien le dernier point de Dahlsurd (2008) à travers sa définition de la responsabilité sociale qui représente comme des « activités volontaires prises par les entreprises pour améliorer la performance économique, sociale et environnementale volontairement ».

2.1.5 Le contexte : concept faisant partie intégrante de la RSE

Depuis l'ère moderne de la responsabilité sociale, les définitions n'ont cessé d'évoluer. Cette évolution est le reflet d'un changement perpétuel du contexte dans lequel la notion de responsabilité sociale évolue. En effet, après que les chercheurs aient essayé de définir la responsabilité sociale dans les années 50 et 60, les années 70 ont été marquées par l'évolution du concept de RSE par la RSE2 notamment après les nombreuses crises que certaines grandes entreprises ont connues à cause de leurs actions et que des stratégies de réponses ont dû être adoptées. Les pressions externes auxquelles faisaient face les entreprises leur ont permis d'avoir une prise de conscience que les enjeux des parties prenantes évoluaient à travers le temps et que ces derniers sont à prendre en considération dans l'exécution de leurs activités.

En effet, la place importante qu'occupent les parties prenantes dans le consensus de la définition de la RSE actuellement nous amène à discuter du contexte dans lequel la responsabilité sociale évolue.

Parmi les parties prenantes qui sont proches de l'entreprise, les préférences entre les activités sociales dont elles aimeraient voir les organisations s'engager peuvent varier en

fonction de nombreux critères (Grass 1999). En effet, Clarkson (1995) explique de manière très subtile que la difficulté des chercheurs de trouver une définition universelle de la responsabilité sociale vient en partie de la difficulté de définir le mot « social » qui n'a pas la même signification à travers le temps et dans les mêmes zones géographiques. C'est en 1960 que l'auteur Eells conceptualise la notion de responsabilité sociale comme la continuité des comportements d'une organisation allant d'un comportement irresponsable à un comportement responsable. La conceptualisation de son modèle est très pertinente puisqu'elle permet de comprendre qu'un comportement organisationnel à un instant T1 pouvant être considéré comme responsable peut ne plus l'être à un instant T2. L'auteur introduit donc le fait que le contexte joue un rôle décisif dans ce qu'on considère comme être socialement responsable ou non.

De plus, les comportements socialement responsables sont aussi modulés selon le contexte institutionnel dans lequel évoluent les organisations. Campell (2007) a essayé de comprendre pourquoi les entreprises adopteraient des comportements socialement responsables et en analysant deux littératures différentes (analyse institutionnelle dans la sociologie et comparaison de l'économie politique dans les sciences politiques), il a relevé que les institutions modulent et contraignent les comportements organisationnels. En ne tenant pas compte du contexte institutionnel, le contexte national, culturel et politique joue aussi un rôle important. Dans une étude de plus de 100 entreprises dans 4 pays très différents soit la France, Le Royaume-Uni, les Pays-Bas et les États-Unis, les auteurs Maignan et Ralston (2002) étudient les comportements socialement responsables des entreprises et trouvent des réponses totalement différentes sur les différents types d'engagements auprès de la communauté. Ces différences relèvent un fait pertinent : que les comportements socialement responsables varient à travers les pays selon leur compréhension de ce qu'est la RSE et des attentes et pression de la société. D'ailleurs, Jones (1999) amène que le contexte socioculturel et économique influence grandement la compréhension de ce qu'est la responsabilité sociale ainsi que les pratiques mises en place par les entreprises.

Si nous prenons un exemple plus précis, Jamali (2007) a voulu comprendre les perceptions et actions sociales de différentes entreprises dans un pays en développement comme le Liban afin de pouvoir en tirer des conclusions vis-à-vis des pays développés. Par exemple, les interviews de managers dans les différentes entreprises révèlent que dans le contexte libanais, la responsabilité sociale est assimilée comme des contributions philanthropiques en parallèle de leurs activités. De plus, les exécutifs interrogés apportent une conclusion importante dans la compréhension de cette partie. En effet, d'après Jamali (2007), « *Tous les dirigeants interrogés ont souligné, sans exception, l'importance d'une analyse et d'une surveillance continue de l'environnement, en particulier dans un contexte politique instable* ». Par conséquent, tous les cadres interrogés s'engagent dans une analyse de l'environnement régulière, en surveillant « *les composants sociaux, politiques, économiques, juridiques et technologiques de leur environnement* ». Cette unanimité révèle que le contexte dans lequel évolue la responsabilité sociale est très volatile et qu'il y a une réelle nécessité de scruter le contexte général afin de pouvoir adopter de façon proactive les différents enjeux.

Cette volatilité exprime une nouvelle fois la temporalité que contient la définition de la responsabilité sociale qui peut être justifiée par les recherches de Zenisek (1979) qui explique que le contexte externe des organisations est continuellement en changement et très complexe. Parmi les auteurs qui apportent une définition de la responsabilité sociale en tenant compte de l'évolution du contexte, Maon et al (2009) décrivent la RSE comme étant un processus de changement organisationnel qui implique « *l'identification et la gestion des attentes des parties prenantes ainsi qu'un apprentissage dans le temps et la capacité de comprendre le contexte spécifique de la convergence des attentes des parties prenantes* ».

En définitive, la notion d'évolution dans le temps semble avoir été un sujet assez délicat à travers les décennies au vu du peu de recherches qui a été accordée à ce niveau et semble expliquer les raisons pour lesquelles la définition de la RSE a autant évolué à travers les années.

2.2 L'avantage concurrentiel

Maintenant que nous avons pu retracer l'évolution de la responsabilité sociale à travers les dernières décennies, nous allons essayer de définir au mieux selon la littérature le concept d'avantage concurrentiel afin de pouvoir plus facilement faire un lien pour notre troisième partie.

2.2.1 Un concept qui manque de précision

L'avantage concurrentiel est un terme très utilisé dans la littérature stratégique depuis les années 80 et sûrement un des termes les plus utilisés du domaine. Cependant, il manque définitivement de précision dans sa définition (Rumelt 2003 ; Hao 2000). En effet, le terme « avantage concurrentiel » a souvent monopolisé l'attention sans jamais atteindre un réel consensus de la part des auteurs sur sa définition. D'après Sigalas (2013), « *l'incapacité à opérationnaliser l'avantage concurrentiel en créant une mesure valable a conduit les universitaires à définir et à mesurer l'avantage concurrentiel uniquement en termes de performance des entreprises* ». L'utilisation des termes « avantage concurrentiel » et « performance organisationnelle » de façon interchangeable est à la base des enjeux de la définition du terme en lui-même, car des auteurs comme Porter (1985) énoncent la même signification pour les deux termes alors que d'autres comme Powell (2001) les sépare. Sigalas (2013) a essayé de comprendre les divergences dans les définitions de l'avantage concurrentiel en établissant une liste de toutes les définitions d'auteurs pertinents afin de montrer la variété qui était présente dans la littérature. La majorité des définitions associent l'avantage concurrentiel à une performance financière supérieure (Porter 1985, Grant 1998).

2.2.2 Deux approches différentes

Même s'il ne semble pas y avoir de réel consensus dans la littérature autour du terme « avantage concurrentiel », on peut distinguer deux approches :

- L'approche structurelle de Porter (1985) repose sur l'analyse de l'environnement ;
- La théorie des ressources (Barney 1991) ;

2.2.2.1 L'approche structurelle

Porter (1985) ne donne pas de définition claire et précise de l'avantage concurrentiel, mais explique que la base de l'avantage concurrentiel repose sur deux types de sources : la différenciation et le leadership par les coûts. Porter (1985) est le premier à avoir introduit le terme d'avantage concurrentiel dans la littérature stratégique même si d'après les définitions recensées par Sigalas (2013), Ansoff (1965) est le premier à avoir essayé de définir le terme. Porter (1985) justifie les deux sources d'avantage concurrentielles en affirmant « *qu'une valeur supérieure découle du fait d'offrir des prix inférieurs à ceux des concurrents pour des avantages équivalents ou en offrant des avantages uniques qui compensent largement le prix plus élevé* ». Ici on peut remarquer que l'auteur accorde une importance à la performance financière de l'entreprise. En 1980 il disait déjà que « *l'avantage concurrentiel d'une entreprise est en mesure de créer pour ses acheteurs un avantage concurrentiel supérieur à son coût de création* ». Porter ne faisait pas de différence entre avantage concurrentiel et performance organisationnelle/profitabilité. Powell (2001) fait partie des auteurs essayant de démontrer que les deux termes sont différents et ne peuvent être interchangés. Dans son article « *competitive advantage and firm performance* », Hao (2000) essaye de démontrer que les deux termes ne peuvent s'interchanger par le biais de trois liens particuliers :

- L'avantage compétitif qui mène à la performance supérieure ;
- L'avantage compétitif sans performance supérieure ;
- Performance supérieure sans l'avantage compétitif ;

L'étude de ces trois dimensions permet d'appuyer les travaux de Powell (2001) sur la différence qu'il faut faire entre les deux termes.

À travers ses travaux sur le célèbre modèle de « 5 forces de Porter », le chercheur a notamment beaucoup aidé les stratégies à comprendre leur environnement externe et leur permettre de comprendre comment mieux se positionner dans une industrie.

2.2.2.2 La théorie des ressources

Alors que Porter a beaucoup axé ses recherches sur l'environnement extérieur qu'entouraient les organisations, des auteurs comme Barney (1991) et Wernerfelt (1995) ont soulevé l'environnement interne de l'organisation soit les ressources possédées par ces dernières. Barney (1991) en se concentrant sur les ressources de l'entreprise, a voulu démontrer l'importance d'utiliser ses forces internes afin d'exploiter des opportunités dans le marché. À la base de cette théorie, il y avait deux hypothèses qui étaient posées : La première est que les entreprises dans une industrie donnée ont des ressources hétérogènes c'est-à-dire qu'elles n'ont pas de ressources similaires. La deuxième hypothèse est que ces ressources ne devraient pas être mobiles entre les entreprises dans une industrie donnée. Mais pour que certaines ressources amènent à un avantage concurrentiel, il faut qu'elles aient 4 attributs :

- Les ressources doivent être **précieuses** dans le sens où elles doivent permettre à l'entreprise d'implanter des stratégies efficaces pour exploiter des opportunités de marché ou répondre à des menaces ;
- Les ressources doivent être **rare** soient le fait que la concurrence ne doit pas pouvoir exploiter les mêmes ressources de la même manière ;
- Les ressources doivent être **inimitables** soient qu'aucune autre entreprise ne puisse avoir ;
- Les ressources doivent être **non substituables** c'est-à-dire qu'aucune équivalence de ressource rare ou inimitable ne peut être exploités pour une stratégie similaire sinon l'avantage concurrentiel n'existe plus ;

Les attributs particuliers de l'entreprise, atouts, capacités, connaissances, informations sont autant de ressources qu'une organisation peut mobiliser pour établir une stratégie efficace. En effet, selon Wernerfelt (1995), les ressources peuvent inclure « *tout ce qui peut faire penser comme une force ou une faiblesse pour une firme donnée* » et doivent être utilisées pour implanter des stratégies efficaces (Barney 1991). L'auteur Barney (1991) distingue trois catégories de ressources : les ressources physiques, les ressources humaines et les ressources capitales. *Les ressources physiques* font référence aux technologies employées par la firme comme son équipement, mais aussi comprennent sa situation géographique et son accès aux matières premières. *Les ressources humaines*, quant à elles, font référence à la connaissance et aux formations. Enfin, *les ressources capitales* relatent toutes les structures et procédures formelles et informelles de la firme. Aux catégories de ressources de Barney vient s'ajouter celle de Grant (1991) avec des ressources financières, technologiques, et de réputation. Ces trois dernières catégories de ressources auront un impact plus qu'important dans la suite de la recherche pour répondre à notre problématique générale.

2.2.2.3 *Les deux approches mènent à l'avantage concurrentiel*

Après avoir pu définir les deux approches dominantes dans la littérature stratégique concernant l'avantage concurrentiel, nous avons pu constater qu'il y a deux visions qui semblent se compléter. Une approche qui repose sur deux types de stratégies de bases visant à être leader par les coûts ou se différencier dans un marché externe et une approche qui recentre les sources de l'avantage concurrentiel au niveau interne de l'entreprise soit des ressources qu'elle possède qui doivent être précieuses, rares, inimitables et non-substituables. Ainsi les entreprises peuvent avoir un avantage concurrentiel en ayant une position forte dans le marché (Porter 1985) soit en possédant les ressources avec les quatre attributs mentionnés ci-dessus et les deux peuvent être liés.

2.3 La Responsabilité sociale et l'avantage concurrentiel

Alors que nous avons pu retracer l'évolution du concept de la RSE à travers les décennies ainsi que donner un consensus de la définition de la RSE dans la littérature récente, nous allons maintenant expliquer le cheminement de la prise de conscience que la responsabilité sociale peut potentiellement avoir un impact sur l'entreprise que ce soit négatif ou positif.

Dans l'article « *Values and the foundations of strategic management* » de Freeman et al. (1988), les auteurs essayent d'interpréter les arguments de Kenneth Andrews dans son livre « *The concept of Corporate Strategy* » (1971). Nous remarquons que les auteurs relèvent deux arguments importants. Le premier soulève qu'une stratégie est efficace quand les valeurs des managers sont compatibles avec la stratégie de l'entreprise. Le deuxième argument révèle que la stratégie est efficace uniquement si les actions sont compatibles avec les responsabilités sociales de l'entreprise. Ainsi, nous pourrions alors interpréter que la notion de responsabilité sociale de l'entreprise jouait déjà un rôle dans la conception d'une stratégie efficace.

Mais si nous regardons de façon plus large, la prise de conscience de l'impact de la RSE sur la société vient de plusieurs auteurs, notamment Freeman (1984) qui révèle que l'entreprise ne doit plus seulement se contenter de répondre aux exigences de sa partie prenante principale (les actionnaires), mais de toutes les parties prenantes autour de l'entreprise qui composent son environnement qui pourrait potentiellement avoir un impact sur cette dernière. Afin de pouvoir évaluer si la responsabilité sociale peut être source d'avantage concurrentiel, nous allons étudier à travers la littérature existante plusieurs études qui nous permettront de retracer les liens entre plusieurs parties prenantes et la responsabilité sociale soit :

- L'impact des institutions sur la responsabilité sociale des entreprises ;
- L'impact des consommateurs sur la responsabilité sociale des entreprises ;
- L'impact des employés sur la responsabilité sociale des entreprises ;

Une fois que nous aurons retracé tous ces liens, nous pourrons ainsi à travers la littérature, répertorier les différents impacts, positifs ou négatifs, que ces parties prenantes peuvent avoir sur l'entreprise.

Enfin, nous pourrons comprendre le consensus qui est fait dans la littérature sur la relation entre Responsabilité sociale et avantage concurrentiel.

2.3.1 L'environnement de l'entreprise — une place importante que prennent les parties prenantes dans la définition la plus actuelle de la RSE

Comme nous avons pu voir dans la partie précédente présentant l'évolution de la Responsabilité sociale à travers les décennies, l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise a pris de plus en plus d'importance. Bien que la mission principale de l'entreprise soit au départ purement économique et devant rapporter aux investisseurs et actionnaires comme le mentionne Friedman (1962), l'idée évolue à travers le temps que cette dernière a aussi des obligations sociales, environnementales et économiques envers diverses parties prenantes. Les parties prenantes de l'entreprise sont très nombreuses et il semble alors compliqué de les prendre toutes en compte. Freeman (1984) est l'auteur ayant popularisé la théorie des parties prenantes qu'il définit comme « *tous les individus et groupes qui peuvent être affectés ou affecter les activités de l'entreprise* ». En effet, n'importe quel individu ou autre qui est affecté par les activités de l'entreprise est une partie prenante potentielle (Starik 1994). Étant donné que les activités de l'entreprise ont une répercussion sur la société, ces dernières doivent trouver le moyen de rendre à la société et contribuer au bien-être commun. Le terme « société » englobe bon nombre de parties prenantes et c'est pour cela que Freeman (1984) a identifié selon lui les plus importantes : les consommateurs, les employés, les actionnaires, les institutions gouvernementales et non gouvernementales. D'autres auteurs comme Pearce et Robinson (2005) ont défini les parties prenantes en prenant en compte l'environnement interne et externe de l'entreprise. De nombreux auteurs ont ainsi donné leurs analyses sur la manière de classer ces dernières et l'importance qu'elles revêtent. Mais peu importe comment nous voulons les classer, si les auteurs ont accordé

beaucoup d'importance dans la littérature de la RSE autour des parties prenantes c'est que leur influence sur les entreprises n'a cessé d'augmenter à travers les décennies. Dans son étude « PUTTING THE S BACK IN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A MULTILEVEL THEORY OF SOCIAL CHANGE IN ORGANIZATIONS », Aguilera et al. (2007) ont voulu comprendre pourquoi les entreprises s'engageaient activement dans des initiatives sociales au fil du temps. À travers leurs recherches, les auteurs ont ainsi compris que les organisations subissent une pression constante de différents acteurs que ce soit pour des motivations morales, instrumentales ou relationnelles. Cette pression qui a grandi au fil des années est venue bouleverser selon nous comment définir la responsabilité sociale et viendrait expliquer pourquoi les parties prenantes ont pris une importance plus accrue. Comme nous le mentionnait Clarkson (1995), les entreprises ne semblent pas répondre aux enjeux sociaux, mais plutôt aux enjeux des parties prenantes, « *enjeux qui évoluent à travers le temps et dépendent du contexte* ». Étant donné que la pression des acteurs sur les organisations est forte (Aguilera et al. 2007), les entreprises doivent, pour que leur RSE ait un impact, déterminer ceux qui ont le plus de pouvoir (Carroll 1996) ainsi que d'analyser l'urgence et la légitimité de ces dernières (Mitchell et al. 1997). La complexité réside alors dans l'analyse que les entreprises doivent faire et l'importance de comprendre la perception des parties prenantes sur les initiatives sociales ainsi que de la valeur qu'ils y accordent (Maignan & Ralston 2002).

Ainsi, la pression en constante augmentation de différents acteurs sur les organisations quant aux différentes responsabilités qu'elles doivent avoir envers la société nous pousse à enquêter sur plusieurs liens entre la responsabilité sociale des entreprises et certains acteurs en particulier. La littérature que nous avons identifiée nous permet d'étudier trois liens importants concernant l'impact de la RSE sur trois parties prenantes en particulier : Les consommateurs, les employés et les institutions.

En passant à travers la littérature existante liant ces deux variables à savoir la responsabilité sociale et l'avantage concurrentiel, nous espérons pouvoir comprendre comment les auteurs sont arrivés à tirer des conclusions sur le fait que la RSE pourrait potentiellement être source d'avantage concurrentiel.

2.3.2 Les impacts de la Responsabilité sociale sur divers acteurs

2.3.2.1 L'impact de la RSE sur les consommateurs

Au fil du temps, la perception de la société envers le rôle des entreprises a totalement changé. Alors qu'auparavant peu d'individus semblaient s'exprimer sur leurs préoccupations quant aux activités des entreprises, le XXI^e siècle apporte un regard nouveau sur la place que doit prendre l'entreprise au sein de la société. Dans son article « *Applying the Triple Bottom Line Approach* » paru dans le Business Times, l'auteur Isa (2003) recense un sondage mondial de 1999 exprimant la volonté des deux tiers des consommateurs que les organisations doivent contribuer aux enjeux sociaux de la société. Ainsi, nous pouvons en déduire que ce sondage mondial jouerait un rôle important sur de futures études liant RSE et de potentiels bénéfiques pour les entreprises qui jouent un rôle actif dans la société. Dans une étude parue en 2004, les auteurs Klein et Dawar ont démontré qu'un engagement actif d'une entreprise en RSE améliorerait l'image de la marque en comparaison avec celles qui ne s'engageaient pas en RSE. Une amélioration de la marque se traduisant ainsi par une possibilité de prévoir les futures intentions d'achats. En effet, les organisations qui sont investies dans des initiatives sociales sembleraient être beaucoup plus attractives pour les consommateurs et ainsi expliquerait en partie l'amélioration de l'évaluation de la marque (Dacin et Brown 1997). Dans une étude marketing sur la perspective des consommateurs, Karbasivar et al. (2011) expliquent que la marque de l'entreprise est l'atout qui a le plus de valeur, car une perception forte et positive des consommateurs envers une marque en particulier apporterait ainsi de multiples bénéfices à l'entreprise en question.

Ainsi, d'après les études à travers lesquelles nous sommes passées, il semblerait que l'engagement des entreprises dans des initiatives sociales amènerait à une perception plus positive des consommateurs envers la marque et ainsi renforcerait l'évaluation de la marque des entreprises en question.

D'après la littérature identifiée, il semblerait qu'une haute valorisation de la marque de la part des consommateurs grâce à la RSE aurait plusieurs impacts sur :

- L'intention d'achat des consommateurs ;
- La volonté de payer plus pour un produit ;
- La loyauté envers la marque ;

a) L'intention d'achat

L'étude de Mohr (2005) a pu apporter un œil nouveau sur la pertinence pour les organisations d'adopter des comportements responsables. D'après l'étude réalisée auprès d'Américains uniquement, ces derniers valoriseraient les entreprises engagées socialement et seraient un critère d'achat. De plus, Huang et al. (2014) viennent renforcer les résultats de l'étude à travers ses recherches réalisées dans des magasins auprès de 400 questionnaires distribués aux consommateurs et démontrant que la RSE a un impact positif sur l'évaluation de la marque, la qualité du service ainsi que les intentions futures d'achats des clients.

b) La volonté de payer plus pour un produit

Dans un sondage réalisé auprès de consommateurs, 47 % des répondants ont indiqué « *qu'ils seraient plus susceptibles d'acheter envers une "bonne compagnie" comparativement au prix, service et qualité* » (Stodder 1998). Bien que nous avons bien compris que la RSE pouvait être corrélée avec des intentions d'achats renforcées de la part des consommateurs, il serait intéressant de voir s'ils seraient prêts à déboursier plus. D'après plusieurs études, les consommateurs auraient exprimé la volonté de dépenser plus pour des produits fabriqués éthiquement (Auger et al 2003), de dépenser plus pour des produits d'entreprises socialement responsables (Bhattacharya & Sen 2004) ou qu'ils qualifieraient de « bonnes compagnies » (Sen & al. 2001).

c) La loyauté envers la marque

Mohr (2005) dans son étude, suggère « *qu'être un leader sur un enjeu social est une manière puissante pour une compagnie d'améliorer l'identification de ses employés et consommateurs à l'entreprise* ». L'identification des valeurs d'une entreprise est importante pour les consommateurs lorsque les valeurs sont similaires. Cette identification permettrait aux entreprises d'avoir des consommateurs plus loyaux (Bhattacharya et Sen 2003) dont le pouvoir du « bouche-à-oreille » pourrait apporter de nombreux bénéfices aux entreprises notamment en ce qui concerne les revenus. En effet, comme le dit si bien Barnett (2007), « la logique est que la RSE augmente la fiabilité d'une entreprise ».

d) Le revers de la médaille

Bien que nous avons analysé les études apportant un lien entre les impacts plutôt positifs de la RSE sur les consommateurs, il serait intéressant de jeter un œil également sur les impacts négatifs que des comportements moins responsables pourraient entraîner.

Nous avons pu voir précédemment que la pression des acteurs, dont les consommateurs font partie, est constante au XXI siècle. D'après la littérature, les consommateurs ont un pouvoir pour forcer les entreprises à avoir des comportements socialement responsables soit le pouvoir d'achat (Waddock et al. 2002). En effet, les consommateurs ont un grand pouvoir d'influence sur les organisations pour les faire s'engager dans ces initiatives sociales, car ces derniers peuvent décider de boycotter les produits d'une entreprise si elle ne répond pas à leurs critères (Davidson et al. 1995). Bien que de nombreuses études montrent les effets négatifs d'une mauvaise perception de la part des parties prenantes sur les comportements des entreprises, Stodder (1998) recense un autre sondage où 70 % des répondants indiquent qu'ils n'achèteraient pas à une entreprise qui n'est pas socialement responsable.

Cette partie nous permet de révéler qu'avoir un comportement socialement responsable semble être de plus en plus la norme dans la société et que les entreprises auraient beaucoup à perdre si elles ne s'y conformaient pas.

2.3.2.2 L'impact de la RSE sur les employés

D'après les nombreuses recherches que nous avons parcourues, beaucoup se sont concentrées à partir des années 2000 sur le lien entre la RSE et les consommateurs, mais nous avons quand même trouvé quelques études qui selon nous sont pertinentes quant à la relation entre la RSE et les employés.

Stodder (1998) recense une nouvelle fois un sondage réalisé auprès d'employés dont 86 % d'entre eux ont indiqué être très engagés et positifs dans une entreprise qu'ils perçoivent comme étant éthique. En effet, comme nous en avons parlé précédemment, Mohr (2005) a suggéré qu'un comportement socialement responsable d'une entreprise augmentait l'identification notamment de ses employés, renforçant ainsi leur loyauté.

D'après nos recherches, la RSE semblerait avoir différents impacts sur :

- Le bien-être des employés ;
- La productivité des employés ;
- La rétention et l'attrait de nouveaux talents ;

a) Le bien-être des employés

Aguilera (2007), dans son étude essayant de comprendre ce qui pousse les entreprises à s'engager socialement, suggère alors que la responsabilité sociale affecte le bien-être de façon positive, car ces derniers ont alors la sensation de travailler pour une organisation dont les valeurs coïncident avec les leurs.

Dans la revue analytique de 25 ans de recherche en justice organisationnelle, les auteurs Coquitt et al. (2001) ont amené que les employés ayant une perception positive de leur environnement de travail semblaient affecter leur bien-être et donc leur volonté de

travailler fort pour l'entreprise. L'étude démontrait aussi que les résultats organisationnels étaient aussi meilleurs puisqu'un engagement plus prononcé des employés résultait à de meilleures performances de ces derniers.

b) La productivité des employés

La responsabilité sociale a semblablement un impact sur le bien-être des employés et leur engagement dans l'entreprise. Ainsi cette variable semble ainsi corrélée avec la productivité de ces derniers. D'après Boddy & al. (2010), la RSE impliquerait un plus grand engagement des employés et ainsi une amélioration de l'efficacité au travail. D'après d'autres auteurs comme Agell et Lundberg (2003) par exemple, la productivité des employés semblerait être affectée par plusieurs variables notamment par l'identification avec les objectifs de l'entreprise, les conditions de travail et le comportement organisationnel.

c) La rétention et l'attrait de nouveaux talents

Outre le fait que la RSE semble jouer un rôle dans le bien-être et la productivité des employés, elle semblerait aussi avoir un impact sur la rétention, mais surtout l'attrait des meilleurs talents. D'après les études de Turban et Greening (1997), une entreprise perçue comme éthique et socialement responsable est beaucoup plus attractif pour de potentiels appliquant et employés puisque l'évaluation de la marque de ces derniers est plus élevée et que les possibilités d'identification à l'entreprise sont plus faciles qu'avec une entreprise qui n'est pas socialement responsable.

2.3.2.3 L'impact des institutions sur la RSE

Ici, l'objectif est de montrer non pas comment la RSE impacte les institutions, mais plutôt comment les institutions impactent les comportements socialement responsables des entreprises.

D'après la littérature identifiée, un des auteurs qui a essayé de comprendre pourquoi les entreprises s'engageaient de plus en plus dans des comportements socialement responsables relève que les gouvernements sont des facteurs importants influençant grandement les organisations (Aguilera 2007). En effet, précédemment nous avons pu voir que les parties prenantes pouvaient être identifiées par les entreprises selon leur degré d'importance par leur différence de pouvoir, de légitimité et d'urgence (Mitchell et al. 1997). Ainsi, sachant que les gouvernements ont un fort pouvoir de sanction sur les entreprises ne respectant pas les normes de l'industrie, les pratiques éthiques permettraient d'éviter les pressions gouvernementales (Joyner 2002). Même si les entreprises ont pris une place considérablement plus importante dans la société qu'auparavant, le gouvernement reste la dernière instance décisionnelle et aujourd'hui, ce sont les ONG (Organisation Non-Gouvernementale) qui sont devenues puissantes (Hart 2003) et appliquent une grande pression sur les comportements des entreprises (Smith 2007).

Ainsi d'après la littérature, les entreprises semblent répondre à ces pressions externes de deux manières différentes :

- Par la conformité : D'après Kagan et al. (2003), les entreprises auraient des motivations à s'engager dans la responsabilité sociale des normes de l'industrie afin d'être perçue comme légitime parmi ses pairs ainsi que de prévoir certaines réglementations ou encore mauvaises publicités à leur encontre qui pourraient sanctionner leurs activités.
- Par la proactivité : Smith (2007) dans son article nous amène le fait que les entreprises devraient être plus proactives que réactives au niveau des réglementations gouvernementales et même proactives plutôt qu'être conforme aux lois (Joyner 2002). La proaction permettrait ainsi d'éviter de potentielles réglementations futures engendrant ainsi des risques de difficulté d'opérations dans l'industrie (Orlitzky et Benjamin 2001). Plus que ça, les compagnies sont désormais

récompensées par les marchés et par les consommateurs pour adopter des pratiques éthiques (Cogan 2006). Certains auteurs comme McWilliams et al. (2002) ont démontré que de nombreuses entreprises proactives dans la responsabilité sociale l'utilisent comme une stratégie politique en insistant auprès des gouvernements le vote de nouvelles lois réglementaires au niveau social afin que les concurrents n'étant pas à leur niveau puissent avoir un désavantage.

Ainsi, d'après les auteurs que nous avons sélectionnés, il semblerait que les institutions aient un fort impact sur les comportements des organisations notamment quant à leur responsabilité envers la société.

2.3.3 Les impacts positifs de la RSE

Afin de pouvoir mieux identifier la littérature pertinente qui permettrait de mettre en lumière la relation entre la responsabilité sociale et l'avantage concurrentiel, nous pensons qu'il est très important de souligner tous les impacts que nous avons pu recenser de la RSE sur l'organisation afin de pouvoir conserver certains des bénéfices procurés à l'étude pour notre dernière partie de cette revue.

2.3.3.1 La relation RSE et performance financière

À travers les décennies qui ont suivies l'ère moderne de la RSE (Bowen 1953), de nombreuses études ont été réalisées sur la relation entre la RSE et la performance financière. Ainsi, Bechetti (2008) résume très bien les trois groupes que nous pouvons identifier dans la littérature soit : « Un groupe qui trouve une relation positive entre la RSE et la performance financière, un groupe qui ne trouve pas de lien significatif et un dernier groupe une relation négative entre la RSE et la performance économique ».

Bien que les études de ces trois groupes soient pertinentes, il n'en demeure pas moins que le groupe ayant le plus d'auteurs recensant leurs travaux présente des résultats

significativement positifs entre la RSE et la performance économique de l'entreprise (Orlitzky et Benjamin 2001).

Parmi les dizaines de recherches réalisées pour l'étude de la relation entre la RSE et la performance économique, nous avons recensé deux articles qui semblent démontrer la véracité du lien RSE/performance économique.

Premièrement, Orlitzky et al. (2003) ont réalisé une meta-analyse sur 52 études réalisées par d'autres auteurs sur la relation RSE/PE et après leur analyse, ils ont pu trouver une association positive entre les deux variables. Puis une autre étude conséquente vient confirmer les résultats des auteurs grâce aux auteurs Margolis et al. (2007) qui réalisent également une meta-analyse de 167 recherches sur le lien entre RSE et PE et qui trouvent une relation moyennement positive entre les deux variables. Même si ces études semblent démontrer la relation positive entre la RSE et la performance, il est important de nuancer ces affirmations car de nombreuses autres études démontrent également l'absence de relation positive.

2.3.3.2 D'autres impacts positifs

Bien que la majorité de la littérature que nous avons traitée se soit concentrée sur la relation entre la RSE et la performance économique organisationnelle, d'autres bénéfices liés aux parties prenantes sont à relever et pourraient être pertinents dans notre étude de la relation entre la Responsabilité sociale des entreprises et l'avantage concurrentiel. Il est ainsi important pour nous de relever une majorité d'avantages que nous avons trouvé dans la littérature.

Nous notons ainsi que la RSE semble impacter positivement plusieurs parties prenantes comme les consommateurs, employés, actionnaires, institutions, organisation interne. Parmi les bénéfices pertinents que nous avons relevés, les voici associés à chacune des catégories :

- Consommateurs : « Loyauté des consommateurs envers l'entreprise, confiance et fiabilité envers la marque, attitude positive envers la marque, satisfaction de la clientèle, bouche à oreilles, intention d'achat, amélioration de l'image et de la réputation, amélioration de la vie locale, renforcement des liens avec la communauté » (Rundle-Thiede 2009, Arkani 2005, Perrinni & al. 2006, Brown and Dacin 1997, Mohr 2005, Huang 2014).
- Employés : « Amélioration de l'engagement des employés, meilleure rétention et motivation des employés, hausse de la productivité, attrait de nouveaux talents qualifiés » (Arkani 2005, Lee 2008, Perrinni 2006, Mohr 2005, Aguilera 2007, Boddy 2010, Agell et Lundberg 2003).
- Actionnaires : « Renforcement des liens de confiance avec les actionnaires » (Arkani 2005).
- Institutions : « Réduction de la menace d'une régulation lourde, réduction de risques de campagnes par des activistes » (Lee 2008, Aguilera 2007, Joyner 2002, Orlitzky et Benjamin 2001).
- Organisation interne : « Réduction des coûts, ouverture de nouveaux marchés, nouvelles opportunités de marché, augmentation de l'efficacité encouragent l'innovation » (Lee 2008, Perrinni 2006).

Comme nous pouvons le constater, la responsabilité sociale semble avoir un impact positif sur différentes parties prenantes clés. Nous avons voulu démontrer que bien que le consensus des auteurs du domaine semble apporter une corrélation positive entre la RSE et la performance financière, il y aurait aussi d'autres avantages que la RSE procurerait à l'entreprise et qui pourraient être source d'avantage concurrentiel.

Ainsi dans la prochaine partie nous allons essayer de retracer la littérature autour de l'étude de certains de ces avantages qui pourraient permettre aux entreprises de se démarquer des concurrents et de potentiellement apporter ou non un avantage compétitif.

2.3.4 La responsabilité sociale des entreprises et l'avantage concurrentiel

Comme nous avons pu le voir à travers la littérature, la RSE semble apporter plusieurs bénéfices que ce soit sur le plan économique ou encore sur les parties prenantes clés de l'entreprise. Cependant, ces bénéfices ne sont pas pour autant un facteur d'avantage sur la concurrence. Dans son étude, Baric (2017) soulève l'importance des relations entre les organisations et leurs parties prenantes et que la qualité de cette relation « *représente un facteur clé sur le succès et la différenciation avec les concurrents* ». En effet, étant donné l'importance que les parties prenantes aujourd'hui accordent aux comportements socialement responsables des entreprises, la logique serait que la RSE augmenterait la confiance des acteurs aux organisations et viendrait alors renforcer les liens entre eux (Barnett 2007). La perception qu'ont les acteurs des actions de l'entreprise est capitale. D'après Arikan (2015), « *la recherche montre que les activités RSE jouent un rôle important dans la formation des réponses cognitives et comportementales des différentes parties prenantes* ». Ainsi, les entreprises cherchent à comprendre et à constamment améliorer la perception de leurs parties prenantes pour leur permettre de se différencier par rapport à la concurrence.

D'après ce que nous avons vu précédemment, nous constatons que les résultats de nombreuses recherches arrivent à un consensus sur le fait que la RSE semble affecter positivement la perception de différents acteurs et ainsi contribuer à renforcer l'image de marque et la réputation de l'entreprise.

Ainsi, la réputation est un bénéfice qui est nommé par de nombreux auteurs et est intéressant à analyser puisqu'il joue un rôle important dans la détermination de l'avantage concurrentiel. En effet, d'après les auteurs Barney & Hansen (1994) et Fombrun (1996), la réputation est un « *atout intangible pouvant être source d'avantage concurrentiel* ». Bien qu'il y ait de nombreuses manières de bâtir sa réputation, la RSE a été reconnue comme étant « *un des facteurs les plus importants déterminant la réputation d'une entreprise* » (Worcester 2009).

Partant du principe que la RSE joue un rôle capital dans la perception des parties prenantes sur la réputation de l'entreprise, cette création de « capital réputationnel » peut avoir des avantages contribuant à l'avantage compétitif. Il peut constituer un pouvoir de négociation avec les différentes parties prenantes clés de l'entreprise (Bowen et al. 1995), un évitement des lois imposantes (Belkaoui 1976), une protection pendant les crises (Alsop 2004), ou encore avoir des impacts positifs directs sur les parties prenantes comme les institutions, consommateurs et employés (Rundle-Thide 2009, Arkani 2005, Lee 2008).

Ainsi, une bonne réputation qui semble être très fortement liée aux pratiques RSE de l'entreprise engendrerait également une maximisation de la valeur de l'entreprise sur le marché. Les investisseurs et actionnaires seraient plus « *susceptibles d'investir dans une entreprise avec une excellente réputation et une performance sociale élevée* » (Beurden & Gössling, 2008). Enfin, la littérature analyse aussi la RSE comme étant un facteur de différenciation au niveau des produits. En effet, les entreprises peuvent se différencier dans la création de leur produit en rajoutant une composante DD ou autres, les consommateurs étant prêts à payer plus pour une entreprise plus responsable (McWilliams 2001).

Que la RSE permette de se différencier de ses concurrents par des produits différents, par une contribution à une valeur plus élevée de l'entreprise ou encore par une meilleure réputation ainsi que tous les bénéfices intangibles que cela apporte, Black et Hartel (2004) soulève le fait que si la RSE apporte un avantage compétitif durable, c'est que la culture de l'entreprise joue un rôle capital notamment dans la combinaison d'activités que requière la mise en place d'une RSE à succès. La création d'une combinaison d'activités en RSE dans l'entreprise résultant ainsi d'une perception des parties prenantes positive consolidant ainsi la réputation de l'entreprise est un processus qui prend des années avant de connaître un potentiel succès (Barin & Boehe 2008). Il est ainsi difficile d'imiter

un concurrent qui a du succès sur la RSE qui est réalisé au sein de l'entreprise (Johansen & Nielsen 2012).

Cette partie nous permet ainsi de terminer notre revue littérature et d'apporter des éléments de réponses sur ce qui est considéré dans la littérature comme pouvant être un avantage concurrentiel. Elle nous permettra par la suite de nous servir d'appui pour les résultats de nos recherches au sein de deux organisations.

2.4 Conclusion

Selon les écrits, nous pouvons comprendre que la responsabilité sociale amène plusieurs avantages pour les organisations et notamment une amélioration de la perception des parties prenantes résultant alors en une meilleure réputation. La relation entre la responsabilité sociale et l'avantage concurrentiel est assez explicite, et nous pouvons en déduire que la RSE semble être une source d'avantage concurrentielle. Cependant, il reste encore à comprendre comment la responsabilité sociale pourrait contribuer à cet avantage concurrentiel.

Afin de comprendre comment la responsabilité sociale peut amener à un avantage concurrentiel, nous avons réalisé des entrevues dans les organisations ainsi que la récolte de données archivées que nous présentons dans le chapitre 3. Cette méthodologie de recherche va alors nous permettre de répondre à notre problématique :

Comment la responsabilité sociale contribue-t-elle à l'avantage concurrentiel des organisations ?

Chapitre 3 - Méthodologie

La recherche actuelle essayant de répondre à la problématique suivante « *Est-ce que la responsabilité sociale des entreprises contribue à l'avantage concurrentiel ?* » a été réalisée de janvier 2019 à août 2019.

Afin de pouvoir donner une réponse à notre problématique, nous présenterons dans cette partie la méthodologie de recherche, la sélection de nos cas, la collecte et l'analyse de nos données.

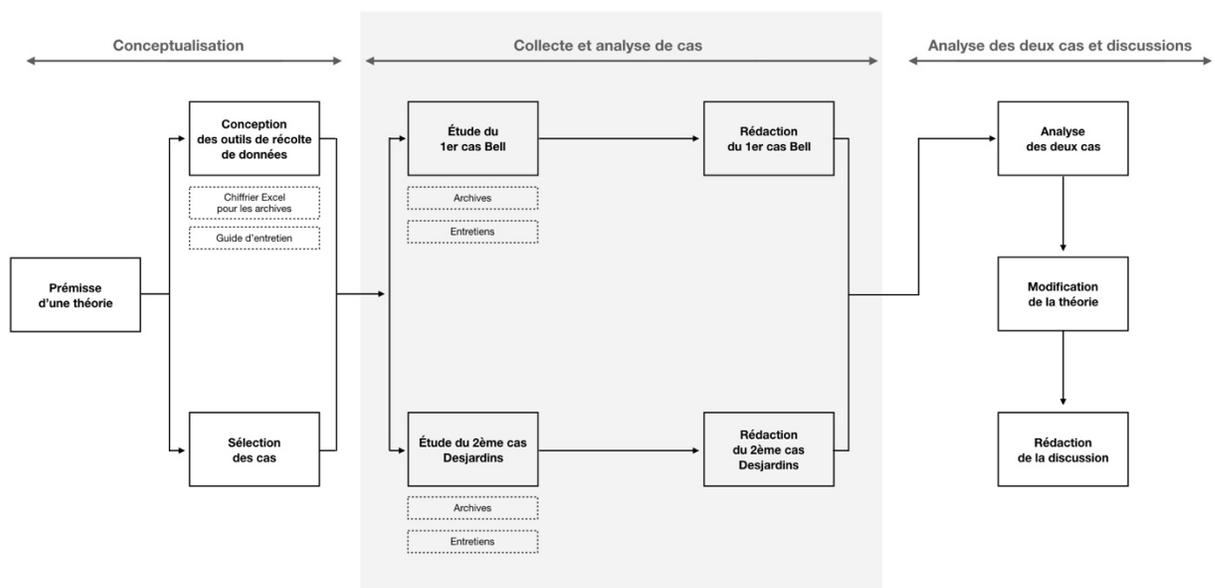
3.1 La méthode de recherche

La méthode de recherche qui a été sélectionnée est l'étude de cas, car notre objectif était de décrire (Merseeth 1994) l'évolution de la stratégie de RSE des deux entreprises basée sur des faits. Les cas ont été créés pour donner le plus de détails et d'informations possibles aux lecteurs afin de susciter une interprétation des faits. Si nous avons opté pour l'étude de cas, c'est que nous comptons construire une nouvelle théorie sur la responsabilité sociale (Yin 1999). Nous avons ainsi suivi les conseils de Kathleen M. Eisenhardt dans l'article « *Finding Theory-Method Fit: A Comparison of three qualitative approaches to theory building* » qui explique que lorsque nous voulons construire une théorie à partir de cas, il faut analyser l'histoire des cas et puis reconnaître les patterns de ces derniers. D'après Eisenhardt (1989), cette méthodologie requiert différents types de méthodes comme des questionnaires, de la documentation publique, des entretiens ou encore des observations. Dans notre cas, nous avons étudié les documents publics de responsabilité sociale des deux organisations de 2002 à 2018 et nous avons réalisé 10 entretiens dans chacune des entreprises.

3.2 La méthode de cas

Pour notre méthode de cas, nous nous sommes basés sur la méthode de Yin (1989) qui établit un schéma permettant de conceptualiser les étapes du processus de la recherche. En effet, cette méthode nous a permis concrètement d'avoir une structure valide pour notre recherche. Elle permet ainsi d'étudier deux organisations de manière similaire, de rédiger deux rapports distincts et ensuite de faire une analyse comparative des similarités et différences pour pouvoir modifier notre théorie de départ.

La figure ci-dessous a revisité le modèle de Yin (1989) avec notre réalité.



3.3 La sélection des cas

Nous avons sélectionné les cas premièrement en raison des disponibilités de leurs rapports de responsabilité sociale. Il était important pour nous d'avoir accès à ces

rapports du début des années 2000 jusqu'à aujourd'hui, l'objectif étant de retracer l'évolution de la construction de la stratégie de RSE des entreprises et ainsi voir l'évolution des effets. Deuxièmement, nous avons sélectionné deux entreprises pour qui la responsabilité sociale avait de l'importance, l'objectif étant par la suite d'échanger avec les employés sur leur perception quant aux comportements responsables de leur entreprise. Ainsi, une organisation ne connaissant pas ce que signifie la responsabilité sociale ne nous aurait pas donné de résultats.

Après avoir établi les caractéristiques désirées pour nos entreprises, nous avons sélectionné Bell Canada qui est une grande organisation canadienne évoluant dans l'industrie des télécommunications ainsi que Desjardins qui est une coopérative financière évoluant dans l'industrie des institutions bancaires. Ces entreprises ont été choisies, car toutes deux entreprennent des activités sociales à plusieurs niveaux et que l'abondance de disponibilité de détails et d'informations à ce sujet allait nous permettre de crédibiliser notre future théorie. Grâce à des contacts internes dans ces organisations, nous avons pu être référés aux personnes ressources travaillant au sein des départements de responsabilité d'entreprise qui ont validé leur intérêt à participer à notre recherche. Ces derniers ont alors été contactés une première fois par mail avec une lettre explicative sur l'objet de notre recherche. Une fois l'intérêt confirmé de l'organisation, nous leur avons transmis une version écrite du protocole de la recherche et une rencontre a été planifiée avec la personne ressource afin de voir si nos objectifs de recherche pouvaient correspondre à leurs objectifs organisationnels dans la période donnée. Durant cette rencontre, le protocole de recherche a été présenté de vive voix afin d'expliquer le déroulement, le nombre et la catégorie de personnes a interrogé ainsi que la durée moyenne des entrevues. La rencontre avait aussi pour objectif de rassurer l'interlocuteur sur la confidentialité des informations que nous demandions ainsi que du non-danger que représentait notre recherche vis-à-vis des opérations de l'entreprise. Une fois l'accord signé des deux parties, nous avons ainsi pu passer à la planification des entrevues pour notre collecte de données.

3.3.1 Le champ d'analyse

Afin que notre recherche soit valide, nous avons établi un protocole de sélection des participants. Lors de la présentation du déroulement de la recherche, nous avons demandé à la personne ressource de nous organiser des entrevues avec des employés aux critères définis. Nous avons alors communiqué l'échantillon que nous souhaiterions interroger. Les participants sélectionnés devaient travailler dans les départements de responsabilité sociale, développement durable, marketing ou ressources humaines. Ils devaient également avoir des postes différents donc nous avons fait un mix avec des postes de cadres et d'employés. Les participants devaient être restés à l'emploi entre 6 mois et 25 ans, l'objectif étant d'avoir un vaste échantillon de personnes ayant vécu différentes périodes afin d'en savoir plus sur leur perception de l'évolution de la responsabilité sociale dans l'entreprise. Enfin, la taille de l'échantillon a été déterminée selon plusieurs facteurs : les contraintes de temps de notre part et de l'organisation, la disponibilité des employés pendant la période estivale ainsi que la taille des départements sélectionnés.

3.4 Collecte de données

La problématique que nous étudions fait l'objet de mesures qualitatives pour identifier les perceptions de la responsabilité sociale des employés des deux organisations. Afin de donner plus de validité à notre étude, nous avons choisi deux méthodes de collecte de données à savoir les entrevues semi-dirigées ainsi que l'analyse des archives publiques. Nous avons privilégié les entrevues puisque notre objectif était de relever des faits, attitudes, comportements, insights nous permettant ainsi de comprendre l'impact que pouvait avoir la RSE sur l'organisation. Étant donné que nous avons peu d'expériences dans la manière de mener des entrevues semi-dirigées, nous nous sommes beaucoup aidés de la théorie de Jennifer Rowley (2012) avec son article « *Conducting research*

interviews » nous permettant ainsi d'assurer notre professionnalisme et d'avoir une structure cohérente avec l'objet de notre recherche.

Les données recueillies pour nos cas sont utilisées pour apporter une description de l'évolution de la RSE de l'entreprise en question à travers les années pour nous permettre par la suite de tester la théorie existante et d'en générer une nouvelle avec les résultats trouvés.

3.4.1 Les entretiens semi-dirigés

Les entretiens semi-dirigés avaient pour objectif de comprendre la perception des employés concernés sur la responsabilité sociale de leur entreprise afin d'arriver à comprendre comment elle pouvait avoir un impact sur l'entreprise et si elle pouvait être génératrice d'avantage concurrentielle. La méthode principale de collecte de données, soit les entretiens semi-dirigés, a duré entre 30 minutes et 50 minutes pour une durée totale de treize heures d'enregistrements. En effet, nous avons réalisé dix entretiens dans chacune des organisations (Voir tableau 1 ci-dessous). Ces entretiens se sont déroulés dans une salle réservée privée sur les lieux de travail des organisations en face à face. Les employés ont fait l'objet de critères de sélection comme évoqué ci-dessus. Avant le début des entretiens, les participants ont été briefés à nouveau sur l'objet de l'étude qui leur avait été préalablement exposé par mail lors de l'inscription auprès du directeur en charge. Par la suite, nous les avons rassurés en leur expliquant que la recherche était approuvée par notre comité d'éthique et que les réponses qui seront données seront totalement confidentielles et anonymes. Puis, nous leur avons demandé leur consentement afin que nous enregistrions les entretiens qui seront par la suite retranscrites en verbatim pour codage puis détruites afin qu'aucun autre tiers ne puisse utiliser ses données. À noter que les entretiens ont été enregistrés par deux appareils afin d'assurer une meilleure sécurité pour notre récolte de données.

Ensuite, le chercheur commença par des questions générales sur la perception de la responsabilité sociale aujourd'hui puis passa à travers plusieurs thèmes élaborés après la réalisation de la revue littérature ci-haut. Un guide d'entretien (voir annexe A et B) avait

alors été réalisé avec les cinq thèmes ci-dessous afin de faciliter l'analyse et la validité de nos données :

- Perception de la RSE
- Objectifs de l'entreprise
- Intégration de la RSE
- Perception de la RSE par les employés
- Perception de la RSE par les consommateurs

Tout au long des entretiens, le chercheur a cherché à poser les questions de façon similaire à tous les participants afin d'avoir plus de comparaisons véridiques à faire lors du codage et faire moins d'interprétations. À la fin des entretiens, le chercheur posait une dernière question qui représentait sa question de recherche.

Enfin, le chercheur remercia les participants à la fin de chaque entretien puis un petit débriefing était réalisé.

Les entretiens ont été mis en verbatim par la retranscription de 220 pages pour ensuite être codées. L'analyse de données sera expliquée dans la partie suivante.

3.4.2 Les archives

Nous avons aussi collecté des données archivées sur les sites internet des deux entreprises afin de pouvoir analyser l'évolution des stratégies RSE des entreprises au fil des années et en connaître les impacts, positifs ou négatifs. Nous avons ainsi eu accès aux rapports annuels et de RSE/DD de 2002 à 2018 et nous avons pu sortir les éléments les plus pertinents selon nous pour la réalisation de notre cas. (Voir tableau 1 ci-dessous).

Afin de pouvoir dresser un portrait réaliste de l'évolution de la responsabilité sociale des entreprises, nous avons recueilli l'information de manière identique pour les deux entreprises.

Au sein des rapports, pour chaque année (2002 à 2018), nous avons récolté les données à travers trois catégories : nous avons récolté toutes les actions de responsabilité sociale

mises en place, les moyens de communication de ces actions aux parties prenantes ainsi que les effets de ces actions sur ces dernières. Grâce à cette méthode, nous avons pu décrire de façon véridique l'évolution des stratégies de responsabilité sociale des deux entreprises sur près de 15 ans d'évolution.

	Nombre d'archives consultées	Nombre d'entrevues	Durée moyenne d'une entrevue (min)	Durée totale entrevues (min)
Bell Canada	17	10	45	450
Desjardins	15	10	35	350

Tableau 1

3.5 Analyse des données

3.5.1 Analyse de données qualitatives

Nous avons réalisé notre analyse de données premièrement par le codage de nos archives. Comme énoncé précédemment, nous avons recensé toutes les actions de RSE, les moyens de communication utilisés ainsi que les effets de ces actions sur les parties prenantes le tout dans un chiffrier Excel. Par la suite, nous avons réalisé le codage de nos retranscriptions. Étant donné que la responsabilité sociale se divise principalement autour de trois axes (Employés, Communauté, Environnement), nous avons attribué des codes pour résumer des segments de notre retranscription faisant référence à un des axes. Par la suite, nous avons attribué des codes supplémentaires selon les effets de ces actions sur un ou plusieurs de ces axes. Par exemple, si un des segments de retranscription faisait référence que la responsabilité sociale consistait à certains programmes internes permettant la mobilisation des employés, alors nous notions « Emob ». En réalisant ce travail, nous avons pu déterminer les patterns de réponses entre

tous les participants et relever les plus dominants. Nous avons ensuite créé un nouveau chiffrier Excel afin de regrouper tous ces segments et nous avons sélectionné les éléments les plus pertinents pour la réalisation de nos cas dans les prochains chapitres.

3.5.2 Analyse des deux cas

Après avoir analysé nos deux cas séparément, nous avons procédé à la comparaison de données afin de pouvoir établir des liens entre des actions spécifiques et ses effets. Cette comparaison de données nous a permis de relever des différences et des similarités qui nous ont été primordiales dans l'élaboration de notre discussion et de notre théorie sur la construction de la responsabilité sociale.

Maintenant que la méthodologie a pu être expliquée de façon détaillée, nous allons pouvoir vous présenter l'étude de nos deux cas dans les chapitres 4 et 5. La structure des cas est similaire de façon à ce que le lecteur tire ses propres conclusions sur le lien entre la responsabilité sociale et l'avantage concurrentiel. Les deux chapitres suivants vont intégrer des données historiques, des données archivées extraites de notre analyse ainsi que des données de nos codages d'entrevues qui viendront justifier et appuyer les données archivées.

Chapitre 4 - le cas de Bell Canada

Afin de pouvoir mettre en lumière les résultats de nos entrevues semi-dirigées ainsi que les éléments pertinents de notre documentation des rapports de responsabilité sociale de l'entreprise de 2002 à 2018, nous commencerons par retracer l'histoire de Bell afin de comprendre le contexte dans lequel l'organisation a évolué. Par la suite, nous décrirons deux périodes distinctes qui nous permettront de comprendre comment Bell est passée d'une stratégie d'actions sociales diffuse à une stratégie claire traduisant aujourd'hui ses valeurs organisationnelles. À travers ces parties, nous essayerons de décrire en détail les actions de responsabilité sociale de Bell, les moyens de communication qu'elle utilise pour toucher ses parties prenantes ainsi que les effets de ces actions sur ces dernières s'il y a lieu. Nous pourrions ainsi intégrer certains résultats de nos entrevues pour appuyer les effets des actions sociales de Bell sur certaines parties prenantes.

4.1 Histoire de Bell

4.1.1 Naissance et croissance de Bell

L'histoire commence en 1874 où un individu appelé Alexander Graham Bell évoque le principe du téléphone à son père. En effet, Alexander a travaillé durant des années avec son collaborateur Watson pour créer un appareil permettant de retransmettre la voix humaine. C'est en 1876 que le premier téléphone retransmet une phrase aujourd'hui célèbre « Watson, venez vite ». C'est alors un an plus tard qu'après avoir obtenu le premier brevet d'invention pour le téléphone, Alexander Graham Bell décide de céder les trois quarts de ses parts à son père qui fonda ainsi la première entreprise téléphonique au Canada. Deux ans plus tard, le père d'Alexander décide de vendre la jeune entreprise et c'est le 29 avril 1880 que la loi fédérale canadienne permet la création de ce qui va s'appeler à l'époque « La Compagnie canadienne de Téléphone Bell ». Maintenant créée, l'entreprise peut désormais commencer à commercialiser ses activités par la fabrication

et la vente des téléphones ainsi que bien évidemment l'établissement de lignes téléphoniques. Alors que l'entreprise est un monopole naissant, une loi canadienne va surgir afin de restreindre le pouvoir de l'entreprise sur les forfaits téléphoniques.

Pendant près de 50 ans suivant cette loi, l'entreprise va s'étendre considérablement à travers le Canada en s'installant progressivement dans les villes les plus importantes du Canada soit Montréal, Ottawa, Toronto, Hamilton. L'entreprise connaît alors une croissance sans précédent grâce à son expansion à la fois économique, mais aussi démographique.

En 1968, l'entreprise est renommée « Bell Canada » pour être par la suite en 1984 à l'origine de la société mère « BCE ».

L'industrie des télécommunications n'était, à l'époque, pas reconnue comme une industrie où l'employé était bien traité. Le 27 juin 1988, Bell vit sa plus grosse crise avec une grève de plus de 20 000 employés qui demandent une amélioration des conditions de travail incluant une hausse salariale et un meilleur régime retraite. Après 16 semaines, l'entreprise décide enfin de répondre positivement aux demandes de ses employés.

Bell à l'époque est encore un monopole et c'est à partir des années 80 que le CRTC (Conseil de la Radiodiffusion et des Télécommunications Canadiennes) décide d'ouvrir la concurrence sur les marchés interurbain et local.

La fin des années 90 est intéressante pour le géant de l'industrie des télécommunications au Canada. BCE va adopter une stratégie de croissance par acquisition, achetant notamment CTV, Téléglobe, Le Globe and Mail, etc.. Mais cette stratégie va être de courte durée, à cause de la bulle technologique de 2001 notamment, et BCE va revendre Téléglobe ainsi que les autres dans les années qui suivent. En 2005, Bell crée une nouvelle filiale appelée « Bell Solutions » et devient une des plus grandes compagnies TIC au Canada. Après 140 ans d'histoire, l'entreprise est aujourd'hui considérée comme un des fleurons nationaux et une des plus grandes sociétés au Canada avec plus de 52 000 employés.

4.1.2 Contexte entourant deux périodes de 2000 à 2019

Il est important de comprendre le contexte dans lequel va évoluer Bell de 2000 à 2007 et de 2008 à aujourd'hui, les deux périodes que nous décrivons dans ce cas.

Sous Michael Sabia (2000 à 2007), le chef de la direction, une stratégie de décroissance est choisie, avec pour objectif final de vendre la compagnie. Ces années sont marquées par des désinvestissements de Téléglobe, CTV, etc., et par des milliers de licenciements. Un des cadres interrogés nous fait part de sa vision de cette période :

« Michael Sabia était un gestionnaire de la décroissance. Son objectif était de faire le ménage dans la compagnie pour la vendre, mais cela n'a pas marché ».

Par contre, les années 2008 à 2019 marquent le renouveau de Bell avec un CEO qui veut faire de l'entreprise le leader dans l'industrie des télécommunications. En 2008, Georges Cope est nommé et lance son plan de restructuration. Il entreprend une stratégie de croissance par acquisition (les magasins La Source et les Canadiens de Montréal en 2009, CTV en 2010, Les Raptors de Toronto, Astral en 2012...). Un autre cadre participant à l'étude nous raconte cette période :

« Georges est arrivé avec une stratégie de croissance par acquisition. C'est un gestionnaire qui est féru dans les acquisitions majeures. Il a détruit une partie du travail de Michael Sabia. Sa stratégie mettait l'accent sur le contenu. Il a repris une partie de la stratégie de Monty. Ce sont des années intéressantes ».

Nous allons à présent décrire comment Bell Canada est passée d'une stratégie d'actions sociales éclatée à une stratégie claire ancrée désormais dans ses valeurs.

4.2 D'une stratégie de responsabilité sociale diffuse... (2000 à 2007) à une stratégie de responsabilité sociale claire (2008 à 2019)

4.2.1 Responsabilité sociale à l'interne de l'organisation

4.2.1.1 Les années 2000 à 2007

D'après nos recherches, Bell a de nombreux programmes internes destinés à ses employés. Nous notons un **premier volet** autour de la formation avec notamment un programme sur le mentorat ou encore l'IEA, la plateforme en ligne de Bell sur la formation et le développement personnel. Par exemple, le programme « cliquer et apprendre » propose plus de 400 solutions de formation en ligne qui aident les employés à prendre en charge leur développement. Bell communique ces avantages à travers ses plateformes en ligne. L'utilisation de ces solutions est considérable, puisqu'on observe une hausse de 745 % d'utilisation avec une inscription de plus de 15 000 employés. Un **deuxième volet** concerne la planification de carrière ainsi que les perspectives d'avancement. Bell communique ainsi facilement avec ses employés en mettant à leur disposition sur l'intranet, les politiques et outils des ressources humaines leur permettant de postuler à des postes internes et autres promotions. Un **troisième volet** s'attarde sur le bien-être des employés. Nous pouvons noter les options de travail flexible comme le télétravail, les congés supplémentaires, la retenue à la source différée, mais aussi des programmes comme « Omniflex » qui permet aux employés d'acheter des jours de vacances ou d'autres avantages sociaux. Les employés ont aussi l'opportunité d'utiliser l'outil interactif confidentiel « Wellness Checkpoint » qui leur permet d'évaluer leur style de vie et d'obtenir des suggestions sur leur santé. Et tout cela s'ajoute au régime d'avantages sociaux flexible, au régime d'option d'achats d'actions, au régime d'invalidité, à un REER collectif, à un nouveau régime de retraite, etc. D'après les statistiques du rapport de 2002, la mobilisation des employés atteint alors 69 % de ceux ayant répondu au sondage annuel.

En 2005, Bell lance l'initiative « FIERTE » pour identifier les leaders de Bell et leur permettre d'inspirer les gens autour d'eux et motiver l'ensemble de l'organisation. L'entreprise organise pour ses leaders des séances « Work Out », des forums structurés où ils doivent trouver des solutions aux défis professionnels. Le programme connaît un franc succès avec 1500 membres la première année et 2500 membres deux ans plus tard. Selon les rapports, Bell communique régulièrement avec ses employés sur les programmes mis à leur disposition ainsi que sur leurs effets :

- À travers un sondage annuel permettant de prendre le pouls sur les avantages offerts et la satisfaction vis-à-vis du milieu de travail.
- À travers des forums ouverts à des intervalles réguliers avec les employés et par la méthode de la « boucle de rétroaction » qui comprend des tribunes régulières avec la haute direction et les employés.
- À travers le lancement du bulletin mensuel « Les faits, tout simplement » qui sont des capsules de renseignements que les chefs divisionnaires peuvent transmettre à leurs équipes avec que les employés puissent être au courant de ce qu'il se passe dans l'organisation.
- À travers les plateformes en ligne comme l'intranet des employés

Il serait intéressant de retracer les effets de toutes ces actions sur les employés, mais étant donné que le contexte n'était pas favorable, l'indice de valeur employé est passé de 69 % en 2002 à 62 % en 2007. Comme l'indique un des participants à l'étude, l'effet des coupures fait la différence :

« Il y a un moment où les gens disaient qu'ils n'étaient plus fiers de travailler chez Bell, avec les grosses coupures »

La période suivante est plus encourageante.

4.2.1.2 Les années 2008 à 2019

Fin 2007, Bell crée un comité pour superviser la stratégie RSE de Bell. À son arrivée, le nouveau CEO, Geroges Cope, lance un plan de restructuration de 100 jours avec comme objectif principal d'améliorer le service client. Il réduit de 30 % le nombre de hauts dirigeants. Le nombre de niveaux hiérarchiques passe de 11 à 8. Mais c'est véritablement en 2010 que Georges Cope met en place ses actions stratégiques principales. Il crée six piliers stratégiques et oriente la stratégie de RSE de Bell vers la santé mentale.

Dès 2010, par l'entremise du centre de carrière et de développement qui offre plus de 3000 cours en ligne, Bell propose plus de 40 cours formels sur la santé et la sécurité. Bell investit notamment dans la formation de plus de 3 000 leaders et lance un programme de formation en ligne sur la santé mentale. L'entreprise communique avec ses employés par le biais de conférences, de kiosque d'informations et dîners de causeries. Elle investit dans le même temps dans un programme complet de mieux-être et communique avec ses employés à travers l'organisation de plus de 60 séminaires sur le sujet. C'est véritablement à partir de 2012 jusqu'à aujourd'hui que les changements et les impacts vont s'accroître.

Bell va continuer à renforcer sa stratégie sur la santé mentale en multipliant ces actions sociales internes. L'organisation va améliorer le programme de retour au travail, former obligatoirement les leaders et syndicats sur la santé mentale et développer le programme d'aide aux employés. Bell accentue alors ses communications internes autour de ses programmes sur la santé mentale à travers des événements, des activités spéciales et de multiples infolettres. On crée le site Bell Cause ainsi qu'un nouveau site sur la santé mentale pour apprendre, soutenir et se sentir informés au quotidien.

Les effets de ces actions sont très notables. Depuis le lancement de la campagne Bell Cause, l'utilisation du programme d'aide aux employés est passée de 12 % en 2010 à plus de 35 % en 2018 et nous assistons à une forte diminution du nombre de demandes d'indemnités à court terme liées à la santé mentale. Bell constate aussi que le nombre de

rechutes après avoir suivi les programmes sur la santé mentale a diminué de 50 %. Un des participants à l'étude nous parle des aides en santé mentale :

« Les montants alloués pour détresse sociale et psychologique sont substantiels. Mon mari à 250 \$ par année et nous on a 3000 \$ par année. C'est énorme c'est extraordinaire. C'est sûr que ça contribue à améliorer la santé des employés ».

L'engagement des employés connaît une augmentation de 200 % ces années, notamment grâce aux moyens de communications et de mobilisation autour de la cause. Cela comprend des manifestations liées aux campagnes, le défi « marche pour la santé » ou encore des ateliers de pleine croissance. Un des participants à l'étude travaillant au sein des ressources humaines nous explique :

« Les avantages internes c'est un énorme plus parce qu'on ne va pas se mentir on est très choyé ici. Il n'y a pas non plus beaucoup d'entreprises qui permettent d'avoir ce mode de vie ».

Mais ce qui est le plus frappant, c'est l'évolution du taux d'engagement pendant ces années. Il est de 66 % en 2010 au lancement de Bell Cause pour passer à 70 % en 2012 et atteindre son pic à 77 % en 2015.

Après avoir pu retracer les actions mises en place par Bell à l'interne, il est intéressant d'analyser ses actions dans son environnement.

4.2.2 La responsabilité sociale à l'externe

4.2.2.1 Les années 2000 à 2007

D'après la documentation que nous avons analysée, Bell entreprend de multiples dons philanthropiques dans les domaines de l'éducation, la santé, le développement communautaire et les arts & culture. Notamment en 2003, Bell a versé 5,2 M\$ à des

initiatives touchant la jeunesse et les études. L'organisation a également mis sur pied un fonds de développement communautaire qui a versé notamment 495 000 \$ à des organismes ontariens. Bell fait des dons très diversifiés à cette époque et essaye d'encourager ses employés à s'impliquer dans des causes sociales par l'élaboration de programmes sur la promotion du bénévolat. En 2004, les employés ont consacré plus de 275 000 heures de bénévolat. Parmi ces heures consacrées, 2200 membres ont participé à « la marche pour la jeunesse » dont Bell est un des plus grands contributeurs avec 18 M\$ en huit ans, ainsi que 3 M\$ récupérés grâce à la participation des employés.

Toutefois, Bell communique peu avec la communauté, les clients et employés, sur ses actions philanthropiques. À travers les rapports, nous n'avons rien trouvé de pertinent qui pourrait mettre en lumière les moyens de communication utilisés ou encore les effets de ces actions sur les différentes parties prenantes de l'entreprise.

4.2.2.2 Les années 2008 à 2019

Le virage de Bell vers la santé mentale va donner une stratégie de RSE beaucoup plus claire à l'organisation. Un des cadres interrogés nous explique brièvement la structure :

« On a séparé environnement du social, car cause pour Bell y'a une présidente et des gens qui travaillent dans les investissements communautaires. Ce n'est pas un groupe en particulier, mais il y a une personne en charge et différentes personnes qui s'y rapportent. »

En 2010, Bell fait le lancement de la campagne et des programmes sur la santé mentale. 4 piliers sont mis de l'avant : la lutte contre la stigmatisation, l'accès au soin, la recherche et la santé au travail. Bell entreprend des actions dans chacun de ces piliers, avec des soutiens financiers aux établissements dans leurs efforts pour traiter la santé mentale et des séminaires ou activités de sensibilisation. Mais un des faits importants ici est la manière dont Bell va utiliser ses communications comme moyen d'atteindre toutes ses parties prenantes. En effet, l'organisation a fait une conférence de presse nationale avec

une promesse d'engagement de 50 M\$ dans la cause pour annoncer sa prise de position. De plus, afin de supporter un des piliers de sa stratégie, Bell organise chaque année un évènement national d'une journée pour lutter contre la stigmatisation de la santé mentale qui permet de reverser des fonds pour des programmes de santé mentale. Cet évènement implique toute la population dans le soutien à la cause puisque tous les fonds amassés cette journée-ci seront ajoutés à la promesse d'engagement.

Après seulement quatre ans, 88 % des répondants au sondage de Nielsen Consumer Insights indiquent avoir une meilleure connaissance des problèmes de santé mentale. Un des employés interrogés travaillant dans le département marketing confirme :

« 87 % des Canadiens aujourd'hui disent avoir une meilleure compréhension autour de la santé mentale et je pense que c'est en grande partie grâce à Bell »

Les statistiques de participation aux campagnes sont intéressantes puisque chaque année Bell bat des records lors de la journée nationale pour la santé mentale. Mais nous n'avons pas trouvé de statistiques sur l'effet de ces actions sur diverses parties prenantes, ces données étant confidentielles. Cependant, nous avons quelques témoignages intéressants notamment un des cadres participant à l'étude :

« La campagne Bell Cause ça augmente la réputation de Bell. C'est clair je le vois ; on fait des sondages après chaque campagne et on voit que les courbes sont positives. »

« Ça impacte le "likeability" c'est un facteur dont on parle souvent à l'interne. Il faut avoir une attache émotionnelle maintenant à une compagnie pour rester et acheter. »

Cet investissement de Bell dans la santé mentale auprès de la communauté a aussi valu l'implication de Bell auprès d'organisation non gouvernementale en faveur de l'adoption

de politiques sur la santé mentale. Bell contribue de façon importante en 2012 à la première norme volontaire de santé et sécurité psychologiques en milieu de travail au monde en collaboration notamment avec la commission sur la santé mentale. Elle investit également des millions de dollars dans la première chaire de recherche universitaire sur la lutte contre la santé mentale de l'université du Queen's. Bien que nous n'ayons pas de statistiques pertinentes sur les effets de ces collaborations, plusieurs cadres interrogés dans les départements de marketing et de responsabilité sociale témoignent :

« Heu... Oui c'est sûr que l'initiative en santé mentale est bien perçue et le fait qu'on devienne un modèle d'entreprises et que ce modèle est appliqué à d'autres entreprises canadiennes et qu'on travaille avec le gouvernement sur des normes, etc.. Je pense que ça a un impact positif sur la société. »

« Tout le monde pense que c'est un programme très important parce qu'il y a deux volets : l'investissement dans les chaires universitaires, mais aussi la participation avec le gouvernement pour changer les normes de travail pour que la santé mentale soit considérée au même niveau que les problèmes physiques et ça c'est très important. Toutes les personnes qui travaillent au gouvernement et qui savent ça sont très impressionnées. »

Désormais, nous pouvons passer à notre dernière description concernant les pratiques de Bell envers l'environnement.

4.2.3 Responsabilité sociale sur le plan environnemental

4.2.3.1 Les années 2000 à 2007

Bell semble s'investir beaucoup auprès de l'environnement. Dans les débuts des années 2000, Bell met en place des programmes et politiques visant à impacter

positivement plusieurs parties prenantes quant à leur responsabilité envers l'environnement.

Si nous regardons de plus près, Bell a mis en place des programmes de formation sur l'environnement pour les employés ainsi que l'intégration de la politique environnementale créée en 1993 dans le code de conduite de l'organisation que les employés doivent signer chaque année. De plus, Bell a mis en place un questionnaire à remplir sur l'environnement par ses fournisseurs avant les négociations contractuelles afin d'évaluer si ces derniers ont des pratiques responsables. Par la suite, Bell participe aussi activement à plusieurs associations environnementales que ce soit sous forme de dons et commandites ou d'implications réelles. Par exemple, Bell est membre du groupe de travail sur la gestion de l'approvisionnement du Global e-Sustainability Initiative (GeSI) qui mettra en place des outils et pratiques qui permettront aux services d'approvisionnement de chaque entreprise participante de gérer efficacement les questions touchant la responsabilité sociale. De plus, Bell Canada montre une nouvelle fois son leadership environnemental en étant un membre fondateur de l'Initiative d'excellence environnementale en communications (IEEC), dont les principaux acteurs de l'industrie des télécommunications y contribuent bénévolement et qui mènera à une charte environnementale en 1999 de l'industrie nord-américaine des télécommunications. Ainsi les membres communiquent au grand public sur leur volonté d'atténuer les impacts de leur développement sur l'environnement.

Mais c'est véritablement en 2003 que la structure va être modifiée par l'intégration d'un système de gestion environnementale. Ce système fera l'objet de vérifications périodiques par le Réseau des questions environnementales, un comité formé de hauts dirigeants qui établit les objectifs et procédures pour chaque unité d'affaires.

Afin d'être une entreprise responsable, Bell met en place désormais toutes sortes de procédures pour réduire les gaz à effet de serre, la gestion des matières résiduelles ainsi que les infrastructures de la compagnie. Afin de bien communiquer avec ses employés et rester cohérent dans sa volonté de réduire les gaz à effet de serre, Bell lance en 2004 le

programme « Kyoto au quotidien » en collaboration avec Environnement Canada dans l'objectif d'impliquer les employés dans le vaste projet écologique mondiale. Ce programme comprend alors de la formation en ligne et en personne, une vidéo web, des affiches, ateliers et conférences web. Quatre ans plus tard, nous assistons à des initiatives des employés eux-mêmes concernant la préoccupation autour de l'environnement donc notamment certain employé de divers services ayant créé un conseil de l'énergie pour trouver des moyens d'économiser l'énergie dans les activités quotidiennes.

Tous les pratiques, programmes, politiques et procédures responsables intégrés dans chaque unité d'affaires par des coordonnateurs en environnement permettent à Bell de décrocher la certification ISO 14 001 et d'être la première compagnie de télécommunications à la posséder. Cette certification a notamment pu être obtenue par la rigueur des coordonnateurs qui présente des plans d'action dans chaque unité d'affaires et rend compte de leurs résultats au groupe Responsabilité d'entreprise et environnement tout au long de l'année.

4.2.3.2 Les années 2008 à 2019

Ces années sont caractérisées par une amélioration constante des actions envers l'environnement. En 2009, de nombreux programmes sont mis en place afin de réduire le bruit des activités de l'entreprise, la consommation d'eau ou encore la réduction de l'atteinte à la biodiversité. Afin d'harmoniser ses pratiques, Bell va intégrer Bell Média et sa récente acquisition « La Source » à son système de gestion environnementale. De par ses pratiques, Bell a reçu de nombreuses distinctions comme son intégration au classement des entreprises les plus vertes du magazine Newsweek depuis 2011. L'organisation est maintenant intégrée au prestigieux indice Euronext Vigeo Word 120 depuis 2015 qui représente les 120 entreprises les plus avancées en Europe, Amérique du Nord et Asie. Cependant, nous n'avons pas trouvé de véritables données quantitatives sur l'effet que peuvent avoir ces actions sur différentes parties prenantes. Cependant, deux employés interrogés lors de l'étude nous font part de la méconnaissance des actions de Bell envers l'environnement.

« Le côté environnement les gens je pense qu'ils ne savent pas tous les efforts qui sont faits »

« On voit tellement d'informations qu'on ne voit pas tout »

Avant de pouvoir conclure sur notre premier cas, il serait intéressant de retracer la structure actuelle de Bell concernant leur responsabilité sociale.

Alors que le conseil d'administration chapeaute les différents comités de l'organisation en essayant d'améliorer continuellement ses pratiques, trois comités sont importants pour l'entreprise pour assurer une responsabilité sociale optimale :

- Le comité d'audit qui s'assure de superviser divers enjeux, dont les risques environnementaux et la sûreté ;
- Le comité des ressources en cadres et rémunération qui s'assure de superviser les enjeux des ressources humaines, notamment tout ce qui a trait à la santé mentale et la sécurité ;
- Le comité de gouvernance qui assume la responsabilité des pratiques et des politiques de gouvernance ;

À travers l'étude de cas, nous avons pu détailler les actions sociales de Bell sur trois plans différents, les moyens de communication utilisés pour atteindre ses parties prenantes ainsi que les effets de ces actions sur ces dernières s'il y avait lieu. L'évolution à travers les années nous permet de mettre en lumière les données quantitatives des rapports ainsi que certaines réponses de nos entrevues permettant ainsi de donner de la crédibilité aux effets des actions de l'organisation.

4.3 Conclusion

À l'aide des données recueillies pour la rédaction de ce cas, nous avons identifié plusieurs éléments qui montrent l'importance qu'accorde l'entreprise à la responsabilité sociale ainsi que les effets des actions sociales de l'organisation envers différentes parties prenantes. Nous remarquons ainsi que les activités sociales mises en place sont très nombreuses et se concentrent autour de trois axes principaux : Les employés/dirigeants, la communauté ainsi que l'environnement. Nous observons alors que ces activités amènent des bénéfices à l'organisation, mais qu'il est très difficile de relier une activité en particulier avec un bénéfice ciblé. Nous observons que la mise en place d'une stratégie de RSE claire s'intensifie avec le temps et qu'à travers la mise en place d'activités sociales, l'entreprise s'empare de plus en plus des valeurs de ces actions.

Chapitre 5 - Le cas de Desjardins

Après avoir dressé le cas de Bell Canada, il est maintenant intéressant de décrire le cas d'une autre organisation se trouvant dans une industrie totalement différente. Nous commencerons par retracer l'histoire de l'entreprise pour ainsi comprendre sur quelles valeurs elle a été fondée. L'histoire nous permettra de comprendre comment ces 20 dernières années, Desjardins est passé de valeurs fortes ancrées dans leur modèle d'affaires à des actions sociales concrètes. Nous donnerons des détails sur les actions sociales de Desjardins, les moyens de communication de ces actions ainsi que les répercussions grâce à l'étude des rapports de responsabilité sociale de 2004 à 2018 ainsi que les dix entrevues semi-dirigées que nous avons réalisées au sein de l'organisation.

5.1 Histoire de Desjardins

5.1.1 Naissance et croissance de Desjardins

Alphonse Desjardins, né en 1854, fonde la première caisse Desjardins le 6 décembre 1900. Le contexte économique du Québec difficile à l'époque, notamment pour des ouvriers et agriculteurs subissant de lourds endettements, l'incite à fonder une caisse populaire. À l'époque, les banques traditionnelles ne prêtaient de l'argent qu'aux marchands et aux familles fortunées et la difficulté de se financer pour les agriculteurs l'a amené à créer un projet de coopérative d'épargne et de crédit inspiré du modèle européen. La création de ses premières caisses est rendue possible grâce au soutien du clergé qui croit au projet et essaie durant les six premières années de faire passer les caisses sous la protection de la loi fédérale pour devenir une entité légale. C'est en 1906 que les caisses sont reconnues légalement et Alphonse Desjardins va alors de 1907 à 1914 fonder lui-même 146 caisses populaires. Il mourra en 1920 en ayant réussi à fonder 220 caisses populaires se trouvant au Québec, en Ontario et quelques-unes aux USA. Même s'il n'a pas eu le temps de son

vivant de rassembler toutes les caisses sous une fédération unique, le projet verra le jour en 1932 sous la pression du gouvernement provincial demandant la création d'une direction centrale pour verser les subventions. Les années 40 connaissent une croissance fulgurante des caisses dans les milieux ruraux et urbains permettant à la coopérative de croître. En 1944, la première filiale de Desjardins est créée « Société d'assurances des caisses populaires » pour assurer les caisses et par la suite les membres sur les vols, incendies, etc. En 1949, la coopérative se consolide financièrement grâce à l'accord des membres de reverser une cotisation plus élevée afin de bâtir un fonds de sécurité en cas de crise. En 1964, Desjardins atteint pour la première fois le milliard de dollars en actifs et diversifie alors ses activités. Le développement rapide de l'organisation est notamment marqué par l'inauguration en 1976 du Complexe Desjardins permettant de faire le lien entre les différentes zones de la ville. Les décennies suivantes connaissent une forte croissance passant de 2,5 M de membres en 1970 à plus de 5 M en 2000. L'actif total du mouvement est lui aussi considérable passant de 2,5 G\$ à 76 G\$ 30 ans après. Les années 2000 marquent la volonté de croissance de Desjardins par l'acquisition de deux filiales d'assurances de dommage de la Banque CIBC et plus récemment de StateFarm, la plus importante mutuelle d'assurance aux USA. Mais elles sont marquées également par le désir de moderniser l'institution en retirant de leur nom le mot « populaire » en 2012 ou encore en remplaçant le mot « caisse » par « mouvement » afin de donner une image plus dynamique. Aujourd'hui, le Mouvement Desjardins fait partie des 100 meilleurs employeurs au Canada, représente plus de 7 M de membres avec des excédents dépassant les 2 G\$. Ses excellents résultats lui valent en 2015 le 1^{er} rang nord-américain et le 5^{ème} rang mondial dans le classement de solidité bancaire.

5.1.2 Contexte entourant les périodes de 2000 à 2019

Parmi les périodes que nous allons retracer, il est important de comprendre le contexte dans lequel Desjardins va évoluer et la vision stratégique de chaque CEO. Si nous regardons la première période de 2000 à 2007, nous remarquons que le CEO Alban

D'amours va mettre l'emphase concrètement sur le bien-être et le développement des employés ainsi que sur la réglementation et la protection de l'environnement. Le contexte des huit prochaines années est particulier puisqu'elle la CEO Monique Leroux rentre en poste lors de la crise financière et ses objectifs se réorientent sur la croissance et la solidité financière même si elle intégrera durant son mandat une vision de prospérité durable à travers l'éducation financière et la promotion du modèle coopératif. Enfin l'actuel CEO semble vouloir revenir à l'essence même du modèle d'affaires de Desjardins en mettant la priorité sur le développement socio-économique ainsi que la lutte contre les changements climatiques et ainsi renforcer l'image de Desjardins comme un acteur principal du changement.

5.2 D'une stratégie ancrée sur ses valeurs... à une stratégie d'actions sociales diffuse (2004 à 2018)

5.2.1 Actions sociales sur le plan interne

5.2.1.1 Les années 2000 à 2007

Desjardins, étant une coopérative, a été créé sur des valeurs fortes de partage et de démocratie avec pour mission principale le mieux-être des personnes et des collectivités. Les années sous le CEO Alban D'amours vont être proactives à plusieurs niveaux et notamment grâce à l'importance qu'il a accordée aux employés. Il relève d'ailleurs dans un de ses rapports que *« l'excellence de notre performance financière nous permet de recruter et de conserver un personnel qualifié en lui offrant une rémunération et des conditions de travail concurrentielles ainsi que des perspectives de développement professionnel stimulantes. »* En effet, la solidité financière de Desjardins semble jouer un rôle sur les avantages des employés de Desjardins. Nous comptons parmi ces avantages une assurance vie, une assurance maladie, un régime de retraite, une assurance dentaire, un compte santé au choix de l'employé ainsi que des conditions de travail avantageuses lorsque surviennent des événements de vie.

Dès le début de son mandat, Desjardins entame la mise en place d'un plan de ressources humaines démontrant l'importance de la contribution des employés aux objectifs de l'entreprise. En parallèle, nous assistons à la création du programme de santé et mieux-être Desjardins qui consiste à sensibiliser les employés sur les saines habitudes de vie avec des activités physiques et sociales. La participation à ce programme atteindra 75 % à la fédération dès la première année. D'après nos analyses, les effets de ce nouveau plan RH semblent avoir des conséquences positives directes. En effet, Desjardins observe une réduction de 28 % du taux d'absentéisme et une réduction de 54 % du taux de roulement annuel entre 2001 et 2004. Le taux de mobilisation est lui aussi plus élevé avec une hausse de 3 % par rapport aux trois dernières années. Un des participants à l'étude travaillant au sein du service développement durable illustre bien ces données :

«Oui les avantages sociaux de base me permettent de ne pas me poser tout le temps la question tient je vais aller voir ailleurs et oui c'est sur une source de motivation. »

L'année suivante, Desjardins va développer un programme de mentorat pour tous les nouveaux dirigeants afin qu'ils s'imprègnent des valeurs et des objectifs de l'entreprise. Mais la coopérative va surtout mettre sur pied « l'Institut coopératif Desjardins », un forum de formation, d'échanges et de réflexion où les dirigeants et gestionnaires de toutes les composantes s'imprègnent des visions et orientations stratégiques. Desjardins est largement au-dessus des normes de l'industrie concernant le pourcentage de la masse salariale attribué à la formation de ses employés puisque l'organisation consacre plus de 4 % de sa masse salariale contre 1 % normalement dans l'industrie. Les deux premiers programmes créés sous l'institut vont connaître un franc succès avec une satisfaction de 99 % pour les deux programmes ainsi qu'une hausse de la satisfaction globale sur les formations passant de 16 % à 82 %. Afin de continuer dans cette lignée, Desjardins implante une nouvelle version du système de gestion de compétences qui résulte en une application permettant d'offrir des séances de formation en ligne.

La gestion des ressources humaines est devenue au fil du temps une fonction stratégique et les effets de ces actions sont importants. En 2006, à peine 4 % des employés ont quitté

Desjardins de façon volontaire soit un des meilleurs résultats de l'industrie et 72 % des employés indiquent qu'ils ne quitteraient pas facilement Desjardins.

Mais Desjardins comporte aussi d'autres filiales qui ont leur propre structure et cheminement stratégique avec leur propre département de ressources humaines, marketing, etc. C'est le cas de DGAG (Desjardins Groupe d'assurances générales) qui a pris en 2006 un ensemble d'initiatives non monétaires, notamment des programmes et mesures pour améliorer la santé physique et psychologique des employés. La filiale d'assurances propose à ses employés diverses possibilités comme le temps partiel, les horaires variables, le télétravail... Les effets de ces programmes et mesures agissent directement sur une hausse du taux de satisfaction des employés, 72 % déclarant maintenir un bon équilibre travail et vie personnelle.

Les moyens de communication internes jouent un rôle important. Ainsi, la création en 2005 d'un site web permet aux employés de trouver de l'information sur leurs conditions de travail ainsi que les politiques et programmes relatifs à la gestion des ressources humaines.

Autrement, Desjardins communique avec ses employés de plusieurs manières :

- Au travers d'un sondage annuel de satisfaction des conditions de travail ;
- Au travers de divers outils de communications imprimés et électroniques ;
- Au travers de rencontres régulières sur le partage d'objectifs, résultats et vision de l'entreprise ;

5.2.1.2 Les années 2008 à 2015

Ces années sont marquées par un contexte de crise économique, dès le début du mandat de Monique Leroux. La CEO va alors établir une nouvelle structure organisationnelle afin d'avoir une seule fonction Ressource humaine, une seule fonction marketing, etc. Cette restructuration va valoir à Desjardins d'impliquer ses employés dans la réorganisation sur les enjeux les plus importants pour l'organisation. Avant la tenue de son 20^e Congrès d'orientation, des activités de mobilisation et de consultation ont été réalisées à travers

différentes plateformes de discussion. Un des employés travaillant au sein du service de développement durable décrit :

« Pour préparer le plan stratégique 2010/2014, il y avait eu une dizaine de tables de réflexion à l'échelle de l'organisation et une table portait sur le développement durable. Il faut comprendre que tous les sujets étaient importants et tout le monde voulait être dans le plan stratégique et même si on avait fait un énorme travail, ben... on n'était pas dans les priorités. Mais c'est le contexte qui le voulait ».

En 2010, lors de la restructuration organisationnelle, Desjardins va optimiser les avantages de tous les employés par des réajustements salariaux. Les salaires sont plus hauts que la moyenne, le salaire minimum étant 1,3 fois supérieur à la moyenne du marché. Les statistiques de ces années sont très intéressantes et en hausse malgré le contexte économique difficile. En effet, 87 % des employés se sentent respectés par leurs collègues au travail et 74 % disent maintenir un bon équilibre travail et vie personnelle. 70 % de ceux ayant répondu au sondage indiquent donner le meilleur d'eux-mêmes au quotidien et 84 % indiquent être fiers que Desjardins soit une coopérative.

Sur les années suivantes du mandat de Monique Leroux, Desjardins ne crée pas de nouveaux programmes, mais renforce et améliore les conditions offertes aux employés. Desjardins sort du lot. Ainsi, la coopérative se classe parmi les meilleurs employeurs jeunes, les meilleurs employeurs canadiens de plus de 40 ans, les meilleurs employeurs pro-famille au Canada et fait partie des 100 meilleurs employeurs au Canada. Ses pratiques lui ont valu en 2016 de passer de la catégorie « or » à « platine » au palmarès des employeurs de choix au Canada.

5.2.1.3 Les années 2016 à aujourd'hui

Depuis l'entrée en poste de Guy Cormier avec son slogan « être premier dans le cœur des gens », il semble que ce slogan concerne aussi les employés.

Desjardins continue d'investir dans des programmes de prévention et de promotion pour la santé de ses employés. En 2016 ils ont investi environ 7 M\$. Parmi les programmes, on peut nommer des programmes de soutien personnalisé aux employés souffrant d'invalidité, des programmes d'aide psychologique pour les employés et leurs familles ou encore un site « À votre santé 360 » qui permet de donner de l'information sur la santé au travail. Un des employés partage sa perception de la relation entre Desjardins et ses employés :

« Je pense que Desjardins a toujours eu un souci par rapport au bien-être de ses employés les avantages qu'on a sont très concurrentiels et ça l'étais avant même le manque de main d'œuvre mais peut être que c'est une coïncidence mais maintenant y'a un intérêt accrue pas seulement aux avantages mais au bien-être et je pense que c'est la bonne chose à faire. »

Desjardins améliore aussi constamment les programmes de l'institut coopératif Desjardins. Aujourd'hui ce dernier contient des programmes de formation à l'emploi, des activités de perfectionnement interactif, un système intégré et informatisé de la gestion du développement des personnes et bien d'autres... Tous ces avantages et ces initiatives semblent contribuer à la volonté des employés de rester chez Desjardins avec un taux de fidélisation de la main d'œuvre de 96,4 %. Un des participants à l'étude témoigne :

« Quand j'avais terminé mes études je voulais travailler pour Desjardins en vertu de la cohérence entre mes valeurs personnelles et les valeurs de l'entreprise. C'est aussi un élément de fidélisation comme employé oui y'a les conditions de travail etc.. mais parfois Y'a des hauts et des bas dans une carrière professionnelle et de se rattacher aux valeurs de l'organisation aux initiatives qu'elles posent en matière de RSE et coopérative c'est un élément fidélisant et aussi mobilisant comme tel. »

Afin de renforcer le dialogue, Desjardins a instauré en 2018 un outil interactif et confidentiel, « Office Vive », permettant d'évaluer constamment l'expérience de leurs

employés par un dialogue soutenu ainsi que des commentaires rétroactifs permettant une amélioration constante.

Les programmes en direction du personnel sont nombreux. Ils sont complétés par une implication exemplaire dans la communauté.

5.2.2 Actions sociales sur le plan externe

5.2.2.1 Les années 2000 à 2007

En 2002, Desjardins a versé plus de 52 M\$ en dons philanthropiques dans des secteurs diversifiés comme la santé, la jeunesse, les arts & culture, les sports & loisirs, etc.

Mais même si les dons sont très diversifiés, nous arrivons à déceler quelques thèmes dans les priorités de l'entreprise. Le premier volet d'implication sociale de Desjardins est marqué par le lancement en 2004 du programme « Action Jeunesse Desjardins » avec 4 piliers soit les pratiques commerciales, le pont de la démocratie, l'emploi, la connaissance et l'information. Dans ces piliers, on retrouve par exemple le programme de « microcrédit Desjardins Jeunes Entrepreneurs » permettant aux jeunes n'ayant pas accès à des crédits conventionnels de partir leur projet, ou encore « Habitat jeunesse » permettant aux jeunes de moins de 35 ans d'obtenir un premier financement hypothécaire. Nous retrouvons aussi parmi ces piliers pour soutenir l'emploi la Fondation Desjardins qui en 2004 a remis 551 000 \$ en bourses d'études faisant d'elle l'organisme privé donnant le plus de bourses universitaires au Québec. Outre son implication auprès de la jeunesse, Desjardins met l'emphase aussi sur le développement économique des régions. Chaque année les membres des caisses choisissent le montant des ristournes collectives versées au fonds de développement du milieu, qui permet d'investir dans la collectivité sous forme de bourses, dons ou commandites. Par exemple, Desjardins en 2004 a versé 17,5 M\$ en commandites et dons pour le développement économique des régions. Mais la coopérative s'investit aussi par des programmes de financement pour les entrepreneurs agricoles ou encore de l'appui envers les petites entreprises et les travailleurs autonomes. D'après nos recherches, Desjardins semble communiquer avec

ses membres et employés à travers trois magazines dont un destiné au milieu de l'agriculture, un autre pour les petites et moyennes entreprises et enfin un aux membres particuliers. « Espace D », lancé en 2007, présente aux employés et membres les dossiers et les enjeux du mouvement. Mais Desjardins communique peu sur ces actions. Selon un sondage réalisé auprès de la population, seulement 28 % font référence à la nature coopérative des caisses lorsqu'il s'agit de différencier Desjardins des autres institutions financières. Toutefois, les actions sociales envers les jeunes semblent être bénéfiques. En effet, le taux de satisfaction des jeunes à l'égard de la coopérative a connu une progression intéressante soit 4 % pour les membres particuliers et 10 % pour les membres entreprises. Depuis les programmes mis en place en 2004 autour de la mission d'éduquer la jeunesse, le pourcentage de jeunes dirigeants dans les caisses est passé de 5,6 % à 10,1 % en 2007. Nous observons également une satisfaction et une mobilisation des jeunes employés de 67 % ainsi qu'un sentiment de fierté atteignant 78 %.

Enfin, si nous regardons du côté de l'implication de Desjardins dans le développement économique des régions, il y a une hausse de la satisfaction sur l'engagement de Desjardins dans le développement du milieu de la part de la population de 38 % à 42 %.

5.2.2.2 Les années 2008 à 2015

Comme nous avons pu le voir précédemment, le contexte économique difficile que subit le monde va conditionner les priorités de Monique Leroux pendant cette période. La CEO va recentrer l'engagement de Desjardins autour d'une stratégie moins diffuse, en donnant la priorité à l'éducation financière et la coopération, deux valeurs ancrées profondément dans la culture de Desjardins, mais pas encore exploitées à son maximum. Ainsi, Desjardins va choisir de donner en premier lieu un nouveau souffle à l'éducation financière avec le lancement du programme COOPMOI qui vise l'éducation en matière de coopération, de démocratie et d'économie auprès des membres, clients, employés, dirigeants ainsi que la population en générale. En s'engageant à verser 1 % de ses excédents à ce programme, Desjardins permet la création de plusieurs initiatives visant à aider la population à mieux gérer ses finances ou encore à utiliser de façon responsable

son crédit. Un des employés interrogés ayant vécu cette période nous explique la vision de Mme Leroux à cette époque vis-à-vis du programme :

« Alors quand Mme Leroux est arrivée c'était la mise en place d'un programme en coopération et éducation qui était le programme COOPMOI. C'était dans le sens plus large de la RSE avec beaucoup des initiatives pour faire valoir le mouvement coopératif, la coopérative, sa solidité et aussi des engagements en éducation financière pour accompagner nos membres et sensibiliser différents enjeux financiers. »

Puis lors de la deuxième partie de son mandat, la CEO a décidé de mettre l'accent sur le deuxième volet de sa stratégie à savoir la promotion du modèle coopératif à travers le monde et la volonté de porter Desjardins sur la scène internationale.

Un des employés du département de développement durable explique :

« Vers la fin de son mandat elle avait, je pense, plus de liberté pour mettre en place et soutenir des initiatives différentes, donc elle avait ce principe de prospérité durable, je pense, qui était sa façon d'inclure justement la RSE dans l'approche financière avec laquelle elle était si à l'aise et qui fonctionnait bien pour elle »

Cette volonté de promouvoir le modèle coopératif s'est traduite notamment par la réalisation du premier sommet international des coopératives en 2012 regroupant plus de 2800 personnes et plus de 90 pays. L'emphase est alors mise sur la volonté de promouvoir les bienfaits de ce modèle d'affaires notamment à travers la création du Fonds Essor et coopération qui mettra à disposition à des entreprises coopératives du capital sur le long terme, favorisant leur pérennité. Desjardins lance également une initiative dans les universités afin d'éduquer autour du modèle coopératif.

Vers la fin du mandat, un deuxième sommet international des coopératives se tient, accueillant 214 conférenciers à travers le monde et confirmant la crédibilité du mouvement coopératif. Ainsi on retient de ces années la volonté de Desjardins de promouvoir le modèle coopératif et d'éduquer la population sur la gestion de ses

finances. Cependant, là encore peu de moyens de communication sont utilisés pour atteindre les parties prenantes de l'entreprise.

5.2.2.3 Les années 2016 à aujourd'hui

Depuis l'entrée en fonction de Mr Cormier, ce dernier semble vouloir recentrer la stratégie de responsabilité sociale de Desjardins en revenant à la mission initiale de Desjardins. À travers son slogan « Être premier dans le cœur des gens », il souhaite faire de Desjardins le leader dans le développement socio-économique des régions. Il crée d'ailleurs dès son arrivée un fonds de développement de 100 M\$ pour assurer un plus grand leadership dans le développement socio-économique. Un des employés venant du service des communications nous explique :

« Quand Guy Cormier est arrivé, il a remis beaucoup plus l'accent sur les membres et les clients. On sent qu'on fait ça pour les membres il fait beaucoup de visites sur le terrain; il est très proche des gens, des entreprises et j'ai l'impression qu'il y a un push sur le développement local et le soutien au réseau des caisses. »

Toutefois, nous n'avons pas de données permettant de montrer l'effet de ces actions sur la communauté. Comme nous explique un des participants à l'étude, du département du développement durable :

« Les gens ont une image de Desjardins de leadership en développement durable mais pas forcément une connaissance précise de ce qui est fait. Ils reconnaissent Desjardins comme étant impliqués dans la RSE, dans les communautés, mais pas forcément en connaissant précisément ce qui est fait. »

Une des participantes à l'étude travaillant depuis des années chez Desjardins nous explique :

« Il y a une méconnaissance par rapport à tout ce que fait Desjardins. On a une connaissance et oui on donne beaucoup en dons et commandites pour supporter un festival, un évènement, etc. Mais peu ont vraiment une vision globale sur tout ce que fait Desjardins. Quand on décrit nos initiatives et ce qui se trouve dans nos rapports de RSE, les gens sont vraiment agréablement surpris par l'étendue des actions de Desjardins. »

Un autre témoignage d'un participant travaillant en communication :

« Je pense qu'on n'optimise pas tout ce qui se fait. Pleins de choses qui ne sont pas connues ou pas communiquées ou que ça touche très peu de personnes »

« On a un enjeu de faire connaître et reconnaître tout ce qu'on fait. »

Un des cadres interrogés conclut :

« Malgré tout, je pense que l'effet de Halo sur le marché, donc toutes ces petites initiatives pas forcément très alignées qui n'ont pas une direction claire ou une thématique identifiable ou repérable, je pense que ça bénéficie, ça présente Desjardins d'une manière positive aux membres et aux Québécois en général. »

5.2.3 Actions sociales sur le plan environnemental

5.2.3.1 Les années 2000 à 2007

Si nous regardons du point de vue environnemental, c'est véritablement dans ces années que de nombreux progrès vont être réalisés notamment grâce à la volonté du CEO de l'époque de mettre l'accent sur le développement durable. Cela va se traduire par une intégration du développement durable au sein de toutes les unités d'affaires de l'organisation. Un des employés ayant vécu cette période nous explique :

« Si on prend l'époque de Mr D'amours c'était plus je dirais le début ou en tout cas l'intégration vraiment du développement durable dans l'organisation et principalement

tout ce qui a attiré au plan environnemental ou d'intégrer dans le fond la dimension environnementale aux grands enjeux économiques et sociaux. Et dans une perspective transversale dans l'organisation. Alors on a vu arriver les premiers conseillers en développement durable à cette époque-là dans l'organisation, des initiatives aussi liées aux pratiques de gestion, la mise en place de la politique en développement durable, d'engagement envers le DD donc d'intégrer le concept et des gestes concrets en développement durable et particulièrement l'intégration du volet environnemental dans les pratiques d'affaires et de gestion. »

En effet, Desjardins adopte alors une politique qui amènera toutes ses composantes à évaluer les effets positifs et négatifs de leurs décisions sur les plans économiques, sociaux et environnementaux.

Outre tous les soutiens financiers qu'offre Desjardins aux entreprises du secteur de l'environnement ainsi qu'aux universités, c'est en 2007 que Desjardins prend un tournant en intégrant pour la première fois le développement durable dans sa planification stratégique en y établissant trois priorités :

- Un approvisionnement responsable avec des programmes comme la récupération des téléphones mobiles en partenariat avec Bell Canada ;
- Une gestion des matières résiduelles avec des programmes sur l'utilisation de papier écologie ou encore des politiques d'achat responsable ;
- Une efficacité énergétique ;

Elle crée d'ailleurs dans la continuité d'un de ses piliers, une filiale « Desjardins gestion immobilière », chargée de gérer le programme d'efficacité énergétique du Mouvement en matière d'immeubles. Elle sera alors la 1^{ère} organisation québécoise à adhérer publiquement en 2007 à la campagne « changer le monde, un geste à la fois ».

Desjardins semble communiquer de manière très faible ces actions aux parties prenantes externes, mais essaye de sensibiliser ses employés et dirigeants. En effet, afin de bien communiquer sur ses objectifs environnementaux, Desjardins organise des midi-

conférences sur les lieux de travail de la fédération des caisses Desjardins ainsi que des capsules d'informations dans les communications internes afin d'inciter les employés à adopter des habitudes respectueuses de l'environnement. Ces actions semblent avoir des effets sur les employés puisque 80 % reconnaissent les efforts de Desjardins dans le développement durable et 90 % se disent être prêts à faire leur part pour que ces initiatives soient bénéfiques.

5.2.3.2 Les années 2008 à 2015

Alors que les dernières années ont été proactives en termes d'avancement sur le développement durable, le contexte économique va jouer un rôle sur les choix stratégiques de Desjardins. En effet, comme nous l'explique un employé du service du développement durable :

« Pour préparer le plan stratégique 2010/2014, il y avait eu une dizaine de tables de réflexion à l'échelle de l'organisation et une table portait sur le développement durable. Il faut comprendre que tous les sujets étaient importants et tout le monde voulait être dans le plan stratégique et même si on avait fait un énorme travail bah on était pas dans les priorités. Mais c'est le contexte qui le voulait ».

« Mme Leroux avait beaucoup de pression pour que Desjardins assure sa solidité financière et je pense que les objectifs de la RSE étaient clairement alignés là-dessus ce n'était pas une priorité. »

Nous notons cependant plusieurs accomplissements pendant ces années notamment la création du programme de transport alternatif en 2010 sous la responsabilité de la 1^{ère} vice-présidente capital humain et culture. Desjardins est également signataire du « Carbon Disclosure Project », une initiative qui incite les entreprises à divulguer leurs émissions de gaz à effet de serre ainsi que leurs approches de gestion liées aux changements climatiques. Bien qu'aucune donnée ne nous permettent de faire le lien sur de potentiels effets sur différentes parties prenantes excepté les employés, Desjardins va

se voir attribuer la première place des 50 meilleures entreprises citoyennes au Canada en 2011 auparavant 20^{ème} les années précédentes.

Enfin, c'est vers la fin de son mandat que Desjardins prend des mesures concrètes dans sa volonté de lutter contre le changement climatique. Un comité de travail est mis sur pied en 2013 afin de réaliser une analyse du niveau de risque lié aux changements climatiques pour l'ensemble des activités et c'est en 2014 que Desjardins en fait sa priorité d'intervention par une décision du comité de direction. Avant l'entrée en poste de Mr Cormier, Desjardins va actualiser sa politique d'engagement avec le développement durable et va uniformiser l'évaluation de ses fournisseurs sur des critères de performance économique, sociale et environnementale.

5.2.3.3 Les années 2016 à aujourd'hui

Depuis la rentrée en poste de Mr Cormier à la tête de la direction de Desjardins, il semble que le développement durable revienne dans les priorités stratégiques de la coopérative. Desjardins va alors se positionner publiquement en 2017 sur la lutte contre les changements climatiques et va en faire son principal cheval de bataille. Les choses semblent alors s'accélérer comme nous partage un employé travaillant au sein du service :

« Sur le développement durable il a une volonté... il y avait déjà des actions, mais il y a une accélération, mais c'est la période qui veut ça parce que dans la société il y a une préoccupation beaucoup plus grande pour le développement durable parce qu'il y a aussi une accélération envers l'environnement donc tu es obligé, mais comme Desjardins avait selon moi de l'avance tu es obligé d'accélérer pour conserver cette avance et montrer que t'es leader dans la RSE. Donc il y a eu des engagements qui ont été pris en lien avec les accords de paris. »

La prise de position claire de Desjardins envers une cause a permis selon certains employés de structurer la direction dans laquelle va la coopérative.

« J'ai senti une évolution parce qu'en effet pas longtemps après que je suis arrivé on a adopté le positionnement sur l'accord de Paris donc quand moi je travaille spécifiquement sur les changements climatiques là j'ai des orientations un peu plus claires que quand je suis arrivé et que c'était vraiment un peu au feeling. Un dossier on se faisait interpellé sur le charbon... c'était très aléatoire, mais là je sens que ça a aidé l'entreprise à se structurer sur ce niveau-là. J'ai senti une évolution oui dans les deux dernières années. »

Mais comme dans la partie précédente, les rapports ne nous ont pas permis de trouver des statistiques sur les effets de ces actions et prises de position, mais deux des employés nous expliquent l'enjeu actuel :

« Je pense qu'il faut plus de marketing et de communication. Moi avant d'arriver je connaissais plein de choses et beaucoup d'autres que je ne connaissais pas. Desjardins fait beaucoup et doit améliorer auprès des parties prenantes externes tout ce qui se fait et des trucs géniaux en plus. »

« Il y a une stratégie environnementale qu'on essaye de mieux communiquer qui a été communiquée fin 2017 avec la prise en compte des critères ESG dans les décisions d'investissements, des objectifs clairs de réduction de l'empreinte carbone et j'en oublie y'en a 4. Il y a une stratégie qui est claire il y a un positionnement qui est clair puis maintenant on s'efforce de mieux communiquer et c'est pour ça que j'ai été embauché mon rôle c'est... on en fait pleins des choses et après quand on veut communiquer c'est souvent un catalogue de choses et puis faut vraiment donner du sens à ça et expliquer pourquoi on fait ça. »

Il va être intéressant désormais dans notre prochaine partie de tirer des conclusions de ces deux cas pour apporter notre contribution à la littérature.

5.3 Conclusion

À l'aide des données recueillies pour la rédaction de ce cas, nous avons identifié plusieurs éléments qui montrent la diversité des actions sociales mises en place ainsi que ses effets sur certaines parties prenantes. Nous remarquons que les activités sociales mises en place sont également très nombreuses comme le cas précédent autour de trois axes principaux qui sont les employés/dirigeants, la communauté et l'environnement. Nous observons que la stratégie de RSE est très diffuse comparée au cas précédent et que les valeurs fortes de Desjardins ont laissée place à la création de nombreuses activités sociales permettant alors de nombreux bénéfices pour l'organisation.

Chapitre 6 - Discussion

6.1 Qu'avons-nous appris sur la nature de la RSE ?

6.1.1 La responsabilité sociale comme exigence des rapports avec la société

À travers l'étude des deux entreprises, nous remarquons qu'elles entreprennent des activités qui vont au-delà de leur mission première qui est d'assurer une croissance financière et de profiter aux actionnaires (Friedman 1962). De notre point de vue, elles accordent une grande importance à satisfaire une vaste majorité de parties prenantes. Nous le voyons à travers l'ensemble des actions qu'elles entreprennent. En effet, bien qu'elles évoluent dans des industries différentes, elles essaient de satisfaire des parties prenantes similaires. Elles font des actions concrètes envers les employés, par exemple la mise en place de programmes pour améliorer leur santé, leur développement personnel, etc. Mais elles font également des actions visibles comme des dons philanthropiques envers des organismes à but non lucratif, soutiennent des causes, s'engagent activement en faveur d'une protection de l'environnement... Certains auteurs énoncent le caractère volontaire des entreprises de créer des activités sociales (McWilliams et Siegel 2001, Aguilera et al. 2007, Wood et Jones 1995). Mais pourquoi s'engager volontairement ? Car aujourd'hui toutes les entreprises font de la responsabilité sociale parce que c'est un enjeu important pour les parties prenantes. Les entreprises n'aimeraient pas voir affecter leur réputation ; c'est presque devenu une norme aujourd'hui pour les grandes entreprises de s'impliquer dans la communauté. Nous rejoignons une partie de la définition de la responsabilité sociale selon Castello et al. (2014) qui pour lui représente la connexion entre l'entreprise et la société. C'est un peu cela que nous observons aujourd'hui et les auteurs Waddock et al (2002) l'illustrent bien en soulevant l'obligation des entreprises de répondre à un large éventail de parties prenantes. Nous pourrions ainsi prendre appui sur les auteurs Gosslin et Vocht (2007) qui mettent de l'avant l'obligation

des entreprises d'être responsable pour leur environnement et leur partie prenante. Cependant, nous aimerions y apporter une précision. Dans nos recherches, les deux entreprises ne semblent pas accorder autant d'importance à chaque action. L'emphase est mise de notre point de vue sur les employés/dirigeants ainsi que sur les dons philanthropiques et autre soutien aux causes qui sont visibles par la population. Cependant, les actions envers l'environnement sont moins visibles et très peu communiquées. Qu'est-ce que cela nous apprend ? Cela nous apprend que le contexte dans lequel évolue l'entreprise détermine ou façonne sa stratégie de responsabilité sociale, dans l'optique de satisfaire la majeure partie de ses parties prenantes. Si l'environnement est moins visible aujourd'hui, c'est que l'enjeu est considéré encore comme étant trop loin des préoccupations de la société.

La responsabilité sociale répondrait ainsi aux maux et problèmes de la société. Elle est en réalité une exigence des rapports avec la société. D'ailleurs c'est le contexte actuel qui a façonné les communiqués de la « Business Roundtable ». Un article récent de la table ronde des CEO des plus grandes entreprises américaines a indiqué pour la 1^{ère} fois que la mission de l'entreprise n'était pas seulement de faire des profits pour les actionnaires. Sur le communiqué réalisé, le terme « actionnaire » apparaît en 250^{ème} position sur 300 mots. Désormais la « BRT » s'est positionnée en disant que les entreprises doivent créer de la valeur pour leurs consommateurs, investir dans les employés, favoriser la diversité et l'inclusion, négocier éthiquement et de façon juste avec les fournisseurs, supporter les communautés dans lesquelles elles opèrent et protéger l'environnement¹.

6.1.2 La responsabilité sociale comme moyen d'interaction avec les parties prenantes

La responsabilité sociale génère de nombreux avantages dont notamment celui de forger une image positive de l'entreprise, mais ce n'est pas seulement une opération de relation publique. C'est une transformation stratégique qui détermine la façon dont on interagit

¹ <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

avec les parties prenantes. Si nous retraçons tous les programmes, initiatives ou politiques mis en place par les deux organisations pour leurs parties prenantes, nous observons une quantité conséquente d'activités développée au fil des années. Des programmes de santé et mieux-être, de formation, de lutte pour la diversité pour les employés... à des initiatives monétaires et non monétaires dans la communauté et auprès des institutions jusqu'à des actions de prévention pour l'environnement, les deux entreprises ont modifié à travers le temps la façon d'interagir avec leurs parties prenantes à travers ces initiatives. À travers ces actions, elles démontrent ainsi l'importance qu'elles accordent à leurs parties prenantes et viennent rejoindre l'approche de certains auteurs sur le caractère volontaire de création de ces actions afin d'affecter positivement leur bien-être.

6.1.3 La responsabilité sociale, une culture ?

Nous avons également appris que la responsabilité sociale peut être une culture ou même le devenir. Si nous regardons le cas de Desjardins, les valeurs fortes de partage et de soutien à la communauté sont ancrées dans le modèle d'affaires même de l'entreprise. Ces valeurs sur lesquelles Desjardins s'est construite sont au cœur même de la nature de leurs actions sociales. Cela rejoint en partie une des affirmations des auteurs Black et Hartel (2004) qui ont voulu mettre de l'avant que la culture de l'entreprise jouait un rôle dans la combinaison d'activités sociales. Si nous prenons le cas de Bell Canada, ce sont la mise en place d'activités de RSE autour de la santé mentale qui au fur et à mesure ont façonné la personnalité de l'entreprise. Ces activités ont créé une véritable culture d'entreprises autour du bien-être mental. Mais si elle peut être une culture ou le devenir, c'est notamment grâce à la prise de position des dirigeants envers la responsabilité sociale. Si nous observons le cas de Desjardins, bien que la RSE soit une culture, les différents mandats des CEO ont reflété l'importance plus ou moins forte qu'ils accordaient aux enjeux autour de la responsabilité sociale. Actuellement, l'emphase mise sur la responsabilité sociale est forte compte tenu de la volonté du CEO actuel d'être le leader du développement socio-économique au Québec.

Le cas de Bell Canada est encore plus frappant. C'est l'actuel CEO Georges Cope qui a lancé de son plein gré la campagne Bell Cause et rien ne destinait pourtant Bell à une telle transformation stratégique si ce n'est les valeurs personnelles du dirigeant. La littérature actuelle nous explique la responsabilité sociale par « *des activités volontaires des entreprises pour améliorer l'environnement économique, social et environnemental* » (Dahsurd 2008), mais la précision n'est pas apportée que les dirigeants y jouent un rôle capital dans les prises de décisions autour de l'importance accordée à la responsabilité sociale. Nous rejoignons ainsi une partie des courants de pensée des définitions de la responsabilité sociale des années où les auteurs comme Andrews (1987) affirmaient que les décisions sont prises selon les valeurs personnelles des dirigeants.

6.1.4 La responsabilité sociale comme création de valeur

Finalement, la responsabilité sociale est un élément central de la stratégie des entreprises. Dans certains cas comme dans celui de Bell, elle commence comme un complément stratégique pour devenir un fondement stratégique. Elle apporte de la valeur et permet aux entreprises de se démarquer par rapport aux concurrents. Cependant, pour qu'elle apporte de la valeur, il faut la signaler aux parties prenantes, car elles n'en sont pas toujours conscientes. La communication est alors primordiale. C'est un mécanisme qui signale l'existence de la valeur fournie. Nous avons trouvé de nombreux auteurs qui dans les dernières années ont réalisé des recherches sur les manières de communiquer la responsabilité sociale de la part des organisations. La communication est importante pour premièrement convaincre les parties prenantes de l'engagement social de l'organisation, mais aussi pour que la responsabilité sociale ait des effets positifs et contribue à la réputation et l'image de marque (Jahdi et Acikdilli 2009). À travers les cas nous avons pu déterminer deux types de communication, internes et externes.

La communication interne prenait forme à travers des canaux de communication comme des infolettres, réunions informelles, conférences et ateliers ayant pour objectif de sensibiliser les employés à la valeur que l'entreprise crée pour eux. La communication

externe quant à elle prenait forme de manière moins efficace et seulement à travers le site interne des entreprises généralement. Pourtant, la distinction avec les concurrents se crée lorsque les parties prenantes sont conscientes des actions de l'entreprise. Si nous prenons le cas de Desjardins, les employés nous ont révélé de nombreux enjeux de communication :

« La RSE ça affecte positivement la perception qu'ils ont de l'entreprise. Peut-être qu'apprécié à leur pleine valeur, je ne pense pas, puis ce n'est pas forcément de la faute du grand public qu'ils sont ingrats, mais c'est que je pense qu'on n'optimise pas tout ce qui se fait. Pleins de choses qui ne sont pas connues ou pas communiquées ou que ça touche très peu de personnes. »

« Les gens dans la population ne sont pas au courant pas vraiment sensibilisé... y a pas vraiment d'opinions là-dessus parce que oui on publicise ce qu'on fait, mais pas tellement »

Les gens sensibilisés oui, pour ceux qui ne le sont pas on peut aller chercher de nouveaux clients si on vend mieux notre RSE et ça, c'est le défi. Si je te parle de RSE, mais que tu n'y connais rien comment je vais te chercher ? Faut adapter le discours en fonction des types de réalités. Si tu viens me voir et que t'es un millénial en technologie de l'information je peux te pousser un peu plus de RSE, mais si t'es au fin fond du Québec je ne vais pas te pousser un sociétaire. Il faut voir comment on peut, en fonction des réalités des individus, comment la RSE peut avoir du sens. Moi je pense que selon toi ta vie ou tu es rendu et où tu demeures y'a différentes applications, mais si je te pousse un discours environnemental, mais que t'as une grosse voiture et que tu te fais construire un troisième garage ça ne marche pas ».

Ces échanges révèlent l'importance de communiquer de manière pertinente avec les parties prenantes et le défi auquel font face les entreprises aujourd'hui. Si nous regardons du côté de Bell, la communication semble être plus efficace, car la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise est moins diffuse que celle de Desjardins et s'oriente

autour de quatre piliers sur l'enjeu de la santé mentale facilitant alors la direction des communications. Cependant, certains employés nous partagent également que les actions envers l'environnement notamment sont moins reconnues :

« Le côté environnement les gens je pense qu'ils ne savent pas tous les efforts qui sont faits. »

« Communiquer plus ou moins genre on essaye de faire un effort »

« On voit tellement d'information qu'on ne voit pas tout »

Une communication efficace envers les parties prenantes permet de créer une réputation positive (Baric 2017) et faite adéquatement, cela a un effet positif sur les comportements et attitudes des parties prenantes (Sen et al 2006). Nous avons pu le constater lorsque les sondages de perception de Bell de la population sont plus élevés après la campagne annuelle Bell Cause.

Ainsi, ces réflexions amènent un point important, car la communication des activités de RSE de l'entreprise aux parties prenantes permet de se différencier des concurrents.

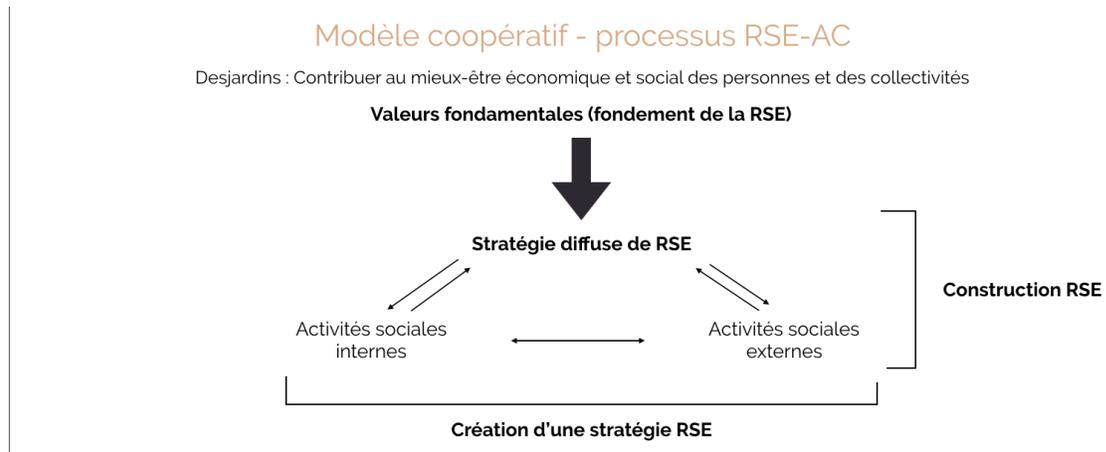
6.2 Comment les entreprises construisent-elles leurs stratégies et activités de responsabilité sociale ?

6.2.1 La théorie évolutionniste de la construction d'une stratégie de RSE

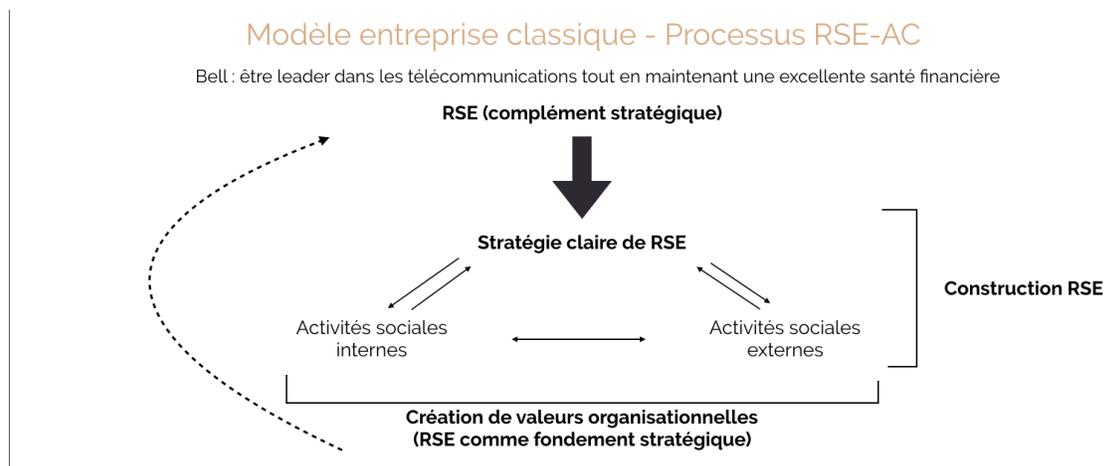
Nos recherches suggèrent une théorie évolutionniste de la construction d'une stratégie de responsabilité sociale avec deux patterns.

Le premier pattern vient expliquer qu'une entreprise qui a de fortes valeurs sociales au départ va au fur et à mesure développer des activités sociales. La rencontre continue entre les valeurs et les activités va alors déterminer la construction de la stratégie de RSE qui au fil du temps modifiera la personnalité de l'entreprise. Si nous prenons le Mouvement Desjardins dont les valeurs identitaires de partage et de démocratie sont

ancrées dans le modèle d'affaires, nous assistons à une évolution de fortes valeurs en actions sociales concrètes. En effet, au fur et à mesure des années, Desjardins a développé de plus en plus d'activités sociales afin de renforcer sa mission principale d'être un acteur de développement économique et social. (Figure 1 ci-dessous)



Le deuxième pattern explique que des activités sociales de départ vont au fur et à mesure créer des valeurs organisationnelles qui vont ensemble déterminer la construction de la stratégie. Ici, si nous observons l'évolution de Bell, la mise en place d'une combinaison d'activités visibles autour de la santé mentale a progressivement modifié la personnalité de l'organisation. Nous assistons alors à une transformation passant d'actions sociales à de véritables valeurs organisationnelles. En effet, toutes les activités sociales mises en place sous la campagne Bell Cause ont commencé comme un complément stratégique pour en devenir aujourd'hui un des fondements stratégiques de l'organisation, Bell étant associé à la cause de la santé mentale. (Figure 2 ci-dessous)



Ainsi, la rencontre entre les valeurs et les actions sociales va mutuellement donner naissance à une personnalité organisationnelle qui au fil du temps placera la responsabilité sociale non plus comme un complément, mais comme un des fondements stratégiques de l'entreprise.

6.2.2 La construction interne et externe de la responsabilité sociale

Si nous regardons de plus près la construction de la stratégie de responsabilité sociale, l'interne est la priorité. Pourquoi ? Parce que la mise en place d'actions sociales envers les employés permet de nombreux avantages. Étant le moteur de l'organisation, les employés et dirigeants font partie des parties prenantes les plus importantes de l'organisation. Les nombreuses activités sociales de Desjardins et Bell nous laissent à croire que l'enjeu du bien-être des employés est primordial. Et la littérature nous le confirme. Si de nombreux auteurs ont pu démontrer que la responsabilité sociale affecte positivement le bien-être, la productivité et l'engagement des employés (Aguilera et al. 2007, Arkani 2006, Lee 2008, Mohr 2005, Boddy et al. 2010), nos recherches amènent à des conclusions similaires en expliquant qu'elle contribue également à la performance, la motivation, à la rétention ainsi qu'à la fierté des employés.

Si nous regardons plus précisément grâce aux résultats de nos cas, la responsabilité sociale semble améliorer les processus internes des deux organisations. Grâce à la mise en place de la campagne Bell Cause se traduisant par la création d'actions sociales dédiées aux employés comme des programmes de santé mentale, de santé au travail etc., nous assistons à une meilleure mobilisation des employés. En effet, la mobilisation a augmenté de 15 points entre l'année précédant la campagne (2009) et l'année 2015. Si nous regardons du côté de Desjardins, l'accent placé envers les formations, les programmes mieux-être ainsi que tous les avantages sociaux dont bénéficient les employés semblent jouer un rôle dans la hausse de la mobilisation des employés ainsi que leur désir de rester au sein de l'organisation. Ces actions sociales semblent alors améliorer la satisfaction des employés ayant des effets positifs sur l'entreprise. Par exemple, chez Desjardins, le nouveau plan RH ainsi que la création de programmes sur la santé et mieux-être de 2001

à 2004 semblent avoir des effets immédiats puisque 75 % des employés de la Fédération y participeront la première année et nous observons l'année suivante une diminution de 28 % du taux d'absentéisme, de 54 % du taux de roulement et d'une augmentation de 3 % de mobilisation.

La responsabilité sociale améliore les processus internes car elle provoque des effets positifs chez chaque individu. Dans l'étude de nos cas, nous avons relevé de nombreux bénéfices engendrés par ces activités sociales comme un meilleur bien-être chez les employés, une plus forte motivation, une mobilisation renforcée, plus de rétention et d'attrait et surtout beaucoup de fierté. Nos résultats s'ajoutent à de précédentes recherches sur les effets de la responsabilité sociale envers les employés (Arkani 2006, Lee 2008, Mohr 2005).

Ainsi, une configuration interne qui fonctionne permettrait de rassembler ces avantages et de se distinguer des concurrents de par la dynamique interne générale de l'organisation.

Dans la construction, l'externe ressemble à une pénétration de marché afin de rendre visibles les actions de l'entreprise aux parties prenantes. L'objectif étant de leur signaler l'existence d'une valeur qui comme le dit Arian (2015), jouera un rôle important dans la formation de réponses cognitives et comportementales chez les parties prenantes. Si cette construction fonctionne, elle permettrait ainsi une perception positive de l'entreprise, résultant d'une meilleure image de marque et de réputation.

Elle viendrait alors interagir avec l'interne et renforcer la capacité concurrentielle de l'entreprise en formant un tout et créer une cohérence. (Voir figure 3 et 4 ci-dessous).

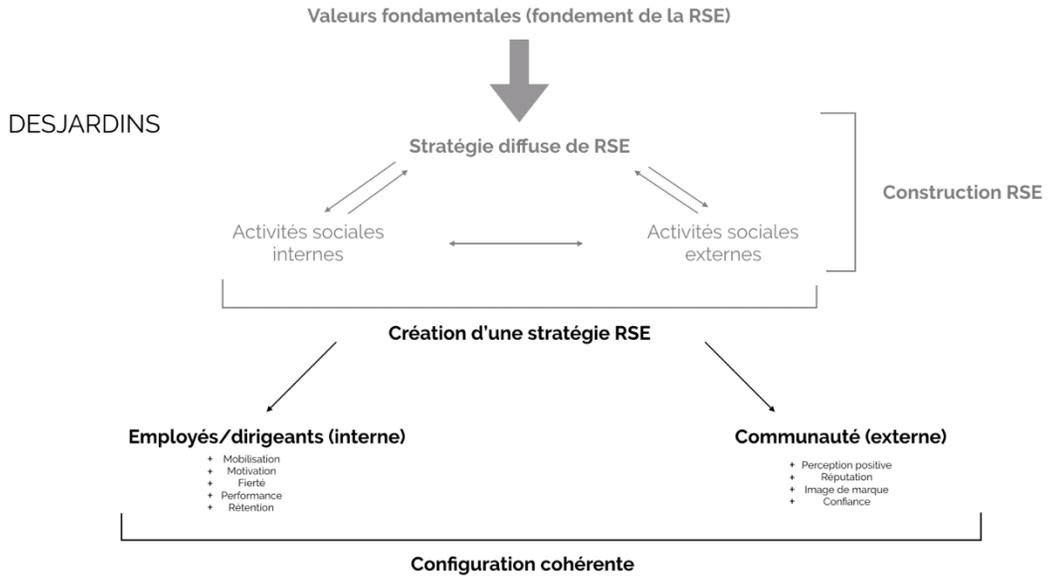


Figure 3 – Modèle Desjardins

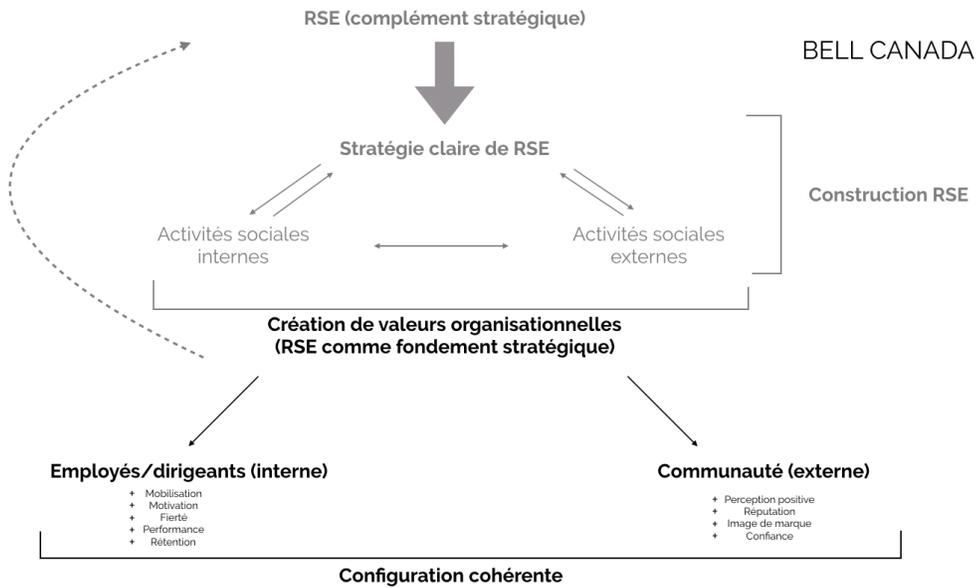


Figure 4 – Modèle Bell Canada

6.2.3 La nécessité de former une configuration cohérente

Les activités internes et externes réussissent lorsqu'elles forment une configuration cohérente. D'après nos observations, les activités internes réussissent lorsqu'elles sont cohérentes avec le contexte interne de l'entreprise. Si nous prenons l'exemple de Bell, l'industrie des télécommunications est reconnue pour être stressante pour les employés, car le service à la clientèle est un élément déterminant dans la compétitivité des organisations. Ainsi, la mise en place d'activités sociales pour réduire le stress et améliorer le bien-être des employés est en cohérence avec le contexte de l'entreprise et fonctionne, car l'enjeu est reconnu par les employés. La responsabilité sociale permet dans ce cas-là aux employés de sentir une cohérence entre leurs valeurs personnelles et les valeurs de l'entreprise (Aguilera et al. 2007). C'est également vrai pour Desjardins, car le contexte historique de la coopérative fait que les employés s'attendent à des activités qui favorisent leur bien-être, leur performance, etc.

Les activités externes quant à elles réussissent premièrement lorsqu'il y a une cohérence entre l'interne et l'externe, mais également quand le contexte dans lequel évolue l'entreprise est favorable à la pertinence de ces actions. Les activités doivent alors refléter un véritable enjeu sociétal et contribuer de manière significativement positive. Elles permettent alors à l'organisation de se bâtir une légitimité, car comme nous l'indiquent Kagan et al (2003), les entreprises sont motivées à s'engager dans la responsabilité sociale afin d'être perçue comme légitime. Cette légitimité sera d'ailleurs créée lorsque la configuration des activités internes et externes sera cohérente. Zenisek (1979) est pour nous un des auteurs qui a initié nos avancées actuelles en expliquant de manière générale que la responsabilité sociale représentait le degré de « fit » entre les attentes de la société et les actions de l'organisation. Si nous regardons Desjardins, le contexte socio-économique actuel du Québec fait que les activités de RSE dans le développement des régions sont pertinentes pour les parties prenantes et s'inscrit dans l'ADN même de l'organisation. Ainsi, nous proposons que la responsabilité sociale soit une configuration cohérente avec son contexte global actuel. (voir figure 5 et 6 ci-dessous)

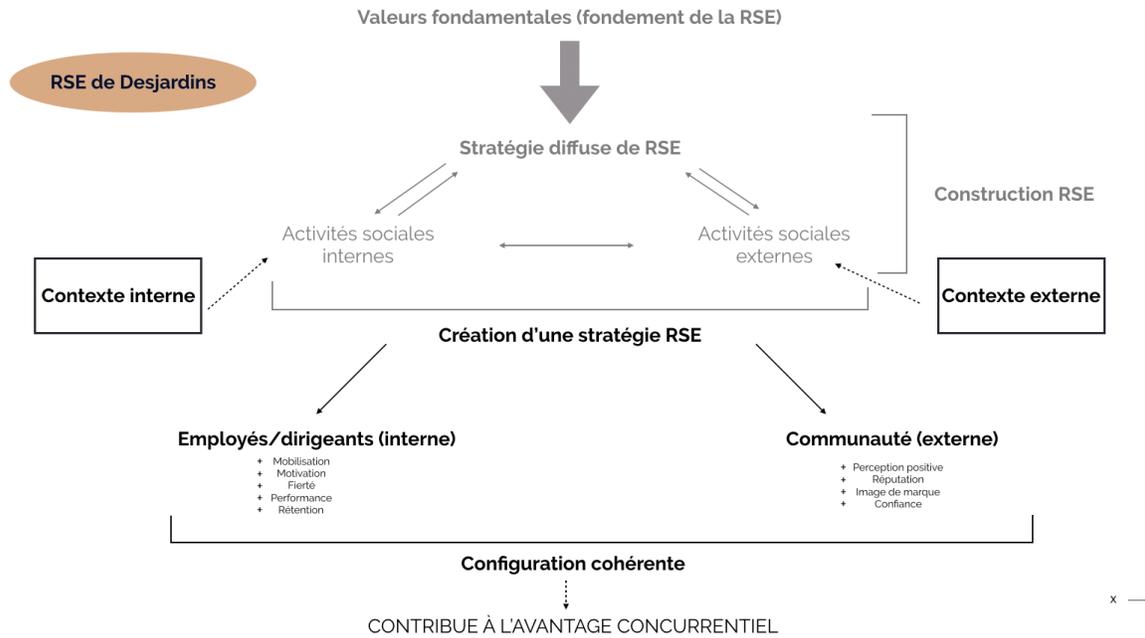


Figure 5 – Modèle Desjardins

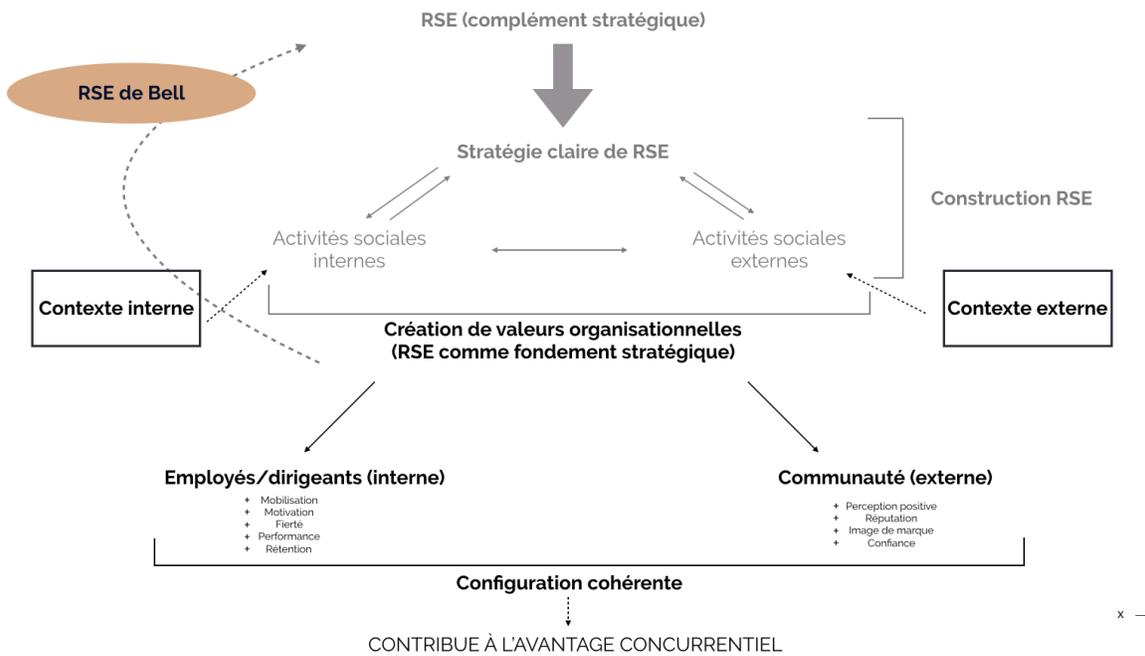


Figure 6 – Modèle Bell Canada

6.2.4 Deux configurations révélées !

D'après nos travaux, deux configurations sont ressorties. Ces configurations nous questionnent sur la quantité de critères que les entreprises devraient remplir pour être considérées comme étant socialement responsables. Ce qui est intéressant ici est que nous n'avons pas trouvé dans la littérature des recherches sur la définition de critères universels qui résulterait en une perception socialement responsable de l'entreprise de la part des parties prenantes. Nous retrouvons cependant des patterns à plusieurs niveaux. Les deux entreprises accordent beaucoup d'importance aux activités internes envers la santé et au bien-être de leurs employés avec la mise en place de nombreux programmes à cet effet. Nous retrouvons également des similarités quant à la quantité de programmes axés sur la formation des employés, le développement personnel, mais aussi une variété d'activités connexes sur la diversité en milieu de travail ainsi que l'importance de l'équité des sexes. D'un point de vue externe, les deux organisations accordent beaucoup d'importance à travers des dons et commandites envers des causes entourant la jeunesse, la santé, les arts & culture, etc. Ainsi, si ces deux entreprises sont considérées comme socialement responsables, c'est parce que la cohérence de leur configuration leur permet d'être perçues comme socialement responsables. Si nous regardons le cas de Bell, nous observons une configuration « la RSE comme fondement stratégique » qui a progressivement modifié la personnalité de l'organisation. Nous assistons alors à une transformation passant d'actions sociales à de véritables valeurs organisationnelles. Si nous prenons le cas de Desjardins, nous observons alors une deuxième configuration avec les « valeurs/culture comme fondement de la RSE ».

Mais revenons sur les deux formes organisationnelles à l'étude. D'un côté nous avons une entreprise classique privée et d'un autre une coopérative. Ces deux formes mènent à des processus de RSE distincts.

Si nous commençons par Bell Canada, nous observons que la responsabilité sociale n'était pas une valeur fondamentale dans laquelle l'entreprise a été fondée. Cependant, au fil du temps elle est devenue une valeur importante de l'entreprise car l'entreprise a adopté une stratégie claire de RSE avec des activités sociales internes et externes allant dans la

même direction que cette dernière. Ces activités sociales ont ainsi formé une configuration unique cohérente et ont engendré des effets positifs sur les parties prenantes internes et externes, contribuant ainsi à l'avantage concurrentiel. (voir figure 6)

Si nous regardons vers la coopérative Desjardins, nous observons que la mission de la coopérative est basée sur des valeurs de responsabilité sociale que ces valeurs se sont traduites par des activités sociales internes et externes qui ont permis de fonder définitivement la RSE de l'organisation et sa stratégie. Ainsi, ces activités ont formé une configuration unique et différente de la précédente permettant également d'obtenir des effets positifs sur diverses parties prenantes, contribuant ainsi à l'avantage concurrentiel. (voir figure 5)

6.3 La responsabilité sociale comme source d'avantage concurrentielle

6.3.1 Comment avoir un avantage concurrentiel ?

D'après la littérature, nous constatons deux approches pouvant mener à l'avantage concurrentiel. La première est celle introduite par Porter (1985) qui explique que l'avantage concurrentiel repose sur deux types de sources : la différenciation et le leadership par les coûts. La deuxième approche est basée sur la théorie des ressources introduite par Barney (1991) qui va être très pertinente dans notre cas. Cette théorie part de la prémisse que les ressources des organisations sont hétérogènes et qu'elles ne devraient pas être mobiles d'une entreprise à une autre. Mais pour qu'elles permettent un avantage concurrentiel durable, il faut qu'elles aient quatre attributs : les ressources doivent être précieuses, rares, inimitables et non substituables.

6.3.2 La responsabilité sociale, une ressource précieuse

La question que nous nous posons tous est : comment ces deux configurations permettent d'avoir un avantage concurrentiel ?

Si nous regardons à travers nos deux cas, la responsabilité sociale est une ressource ou plutôt une capacité dynamique. Sa configuration permet alors de construire des ressources précieuses, rares, inimitables et non substituables : la loyauté de la communauté interne et la fidélité de la communauté externe.

Ces ressources précieuses sont le résultat d'une multiplicité d'activités internes et externes rendant ainsi la configuration très complexe. Et c'est cette complexité qui donne un avantage concurrentiel durable aux deux entreprises. La responsabilité sociale est tellement encadrée dans la stratégie de l'entreprise, dans ses valeurs et sa culture qu'elle n'est pas facilement imitable ou même comprise par les concurrents.

Desjardins a pu construire ces ressources précieuses avec le temps. Elle a fait du client un membre qui partage les objectifs de l'institution et ensuite de l'employé un militant au service des membres. Puis au fil des années, la construction de départ est venue en conflit avec le contexte d'affaires des institutions bancaires. Pendant les périodes de 2008 à 2015, Desjardins a connu des hauts et des bas dans sa volonté d'être une coopérative, mais d'établir des stratégies bancaires classiques. Aujourd'hui, l'entreprise a recentré sa mission autour de ses fondations, le développement économique socio-économique. Desjardins a alors ajusté sa construction pour créer un équilibre nouveau et une configuration cohérente avec le contexte actuel.

Bell, quant à elle, était centrée sur la technologie, puis sur les finances. Elle a au fil du temps reconnu l'importance du service auprès de toutes les parties prenantes en adoptant des valeurs centrées sur les bienfaits à la communauté interne et externe notamment avec « Bell Cause ». Même si ces valeurs ont modifié la personnalité de Bell, elles n'ont pas remis en cause les ressources technologies et financières (Grant 1991), mais les ont mis dans une configuration plus équilibrée.

Desjardins et Bell ont un avantage concurrentiel. Elles sont toutes deux maintenant dans une position distincte relativement favorable. Cependant, elles doivent continuer à s'ajuster, pour maintenir cet avantage, et dans les deux cas, cela semble passer par un approfondissement de la responsabilité sociale. Si nous en croyons les déclarations de la « Business Roundtable », les entreprises vont être de plus en plus amenées à intégrer la responsabilité comme un des fondements stratégiques de leurs organisations et celles qui n'opteront pas pour ce schéma ne survivront pas.

Chapitre 7 - Conclusion et recommandation

7.1 Qu'avons-nous fait ?

Premièrement, nous avons réalisé une revue littérature retraçant l'évolution de la RSE depuis l'ère moderne de Bowen (1953) jusqu'à en arriver au consensus actuel de la définition de la responsabilité sociale. Par la suite nous avons également défini comment arriver à un avantage concurrentiel selon l'approche structurelle de Porter (1985) et selon la théorie des ressources de Barney (1991). Enfin nous avons retracé la littérature mettant en lumière les différents avantages de la responsabilité sociale sur plusieurs catégories de parties prenantes.

Nous avons également décidé d'étudier deux entreprises, Bell Canada et Desjardins, de par l'abondance de leurs rapports de responsabilité sociale ainsi que de l'intérêt qu'ils portent à ce sujet. Cette recherche nous a amenés à étudier en profondeur tous les rapports de responsabilité sociale des deux entreprises de 2002 à 2018 afin de pouvoir retracer l'évolution des pratiques de RSE au fil du temps. Nous avons également réalisé 10 entrevues avec des employés dans chacune des deux organisations afin de donner plus

de crédibilité à l'analyse des rapports et d'apporter des éléments nouveaux à la recherche.

Mais alors qu'avons-nous appris ?

7.2 Qu'avons-nous appris ?

Nous avons appris que les entreprises répondent à de nombreuses parties prenantes et qu'elles y accordent beaucoup d'importance. La responsabilité sociale est alors une connexion entre l'entreprise et ses parties prenantes, c'est devenu un moyen d'interagir avec la société. Mais nous apprenons surtout que la responsabilité sociale aujourd'hui est une réponse au contexte dans laquelle la société se trouve. Un besoin de la société qui, si l'entreprise n'y contribue pas, peut nuire à l'entreprise et, si l'entreprise y contribue, peut forger une image positive. La responsabilité sociale devient alors un élément central de la stratégie des entreprises puisqu'elle apporte de la valeur et permet de se différencier des concurrents. Elle peut être une culture comme chez Desjardins ou le devenir comme chez Bell.

Mais si nous allons profondément dans ce concept, la responsabilité sociale est une construction progressive dans le temps d'activités internes et externes qui ensemble forme une configuration. Cette configuration suit une théorie évolutionniste où la rencontre entre les valeurs organisationnelles et les activités sociales viennent construire au fur et à mesure une configuration cohérente. Une entreprise est alors considérée comme socialement responsable lorsque les multiples activités internes et externes réussissent à former une configuration cohérente. Les recherches nous ont permis de révéler deux configurations : une configuration avec des valeurs/culture comme fondement de la responsabilité sociale (Desjardins) et une configuration avec une responsabilité sociale comme fondement stratégique (Bell Canada).

Nous avons alors compris que la responsabilité sociale est une ressource ou plutôt une capacité dynamique permettant de construire des ressources précieuses : une loyauté de la communauté interne et une fidélité de la communauté. Ces ressources précieuses permettent ainsi un avantage concurrentiel. En effet, la construction de la responsabilité sociale par des activités internes et externes prend du temps et est complexe. La réussite de ces activités donne alors naissance à une configuration cohérente qui est tellement imbriquée dans la stratégie, dans la culture et les valeurs de l'organisation qu'elle n'est pas comprise par les concurrents la rendant inimitable.

Finalement, nous avons appris que la responsabilité sociale peut commencer comme un complément stratégique, mais deviendra au fil du temps un fondement stratégique, donnant ainsi à l'entreprise une personnalité qui sera perceptible positivement par la communauté externe et interne. Après la déclaration de la « Business Roundtable », nous pouvons nous attendre à ce que la responsabilité sociale occupe une place centrale dans les prochaines années et soit déterminante dans la survie des entreprises.

7.3 Les limites et les biais de recherche

À travers nos choix méthodologiques, nous avons identifié plusieurs limites et plusieurs biais à notre recherche.

En premier lieu, nous avons été limités par l'utilisation de nos outils de recherche. Afin de donner plus de validité à notre recherche, il aurait fallu multiplier les approches afin de consolider nos résultats. Il aurait été possible d'établir des questionnaires dans l'organisation et de faire des observations, mais cela n'aurait pu rentrer dans notre calendrier de recherche. Cependant, nous ne pensons pas que nous aurions eu des résultats différents de ce que nous avons apporté dans nos travaux. De plus, bien que nous répondions à notre question de recherche, notre réponse à certaines limites, car la définition de ce qu'est un avantage concurrentiel n'est pas universelle. Nous n'avons pas

ici analysé l'avantage concurrentiel comme permettant d'avoir une plus grande performance financière, mais une plus grande performance générale en tant qu'entreprise. Il y a ici une nuance non négligeable à prendre en considération, car les lecteurs cherchant à savoir si la responsabilité sociale permet d'avoir une performance financière plus élevée ne trouveront pas la réponse souhaitée.

En deuxième lieu, le biais temporel était aussi présent. Nous n'avons pas été présents avant la mise en place de la stratégie de RSE des entreprises ce qui peut rendre les résultats des personnes interrogées un peu biaisés par leur situation actuelle. Les données recueillies sur les années précédentes auprès des employés font appel à leurs souvenirs donc moins fiables que des données recueillies actuellement. De plus, les deux organisations ont une stratégie de RSE différente et bien qu'elle contribue à l'avantage concurrentiel, nous ne sommes pas en mesure de dire laquelle est préférable ou plus efficace, les résultats de chacune des organisations étant différents.

En troisième lieu, nous considérons la taille de notre échantillon comme un biais potentiel puisque cette recherche aurait mérité d'être entreprise à grande échelle. Premièrement, les employés interrogés ne sont pas représentatifs du nombre total des employés dans l'organisation. Deuxièmement, nous avons interrogé des employés et des cadres à des positions satisfaisantes au sein de l'organisation c'est-à-dire que nous n'avons pas interrogé des employés se trouvant au bas de l'échelle de ces organisations. Il aurait été intéressant de prendre en compte ces employés pour une plus grande représentativité de la perception des employés de l'organisation vis-à-vis de la responsabilité sociale.

En quatrième lieu, il est très certainement possible qu'il y ait eu un biais de désirabilité sociale lors de la réalisation des entrevues. Les participants à l'étude étant des employés des organisations ont pu avoir tendance à répondre de manière positive aux questions posées limitant ainsi la validité de leurs réponses. Certains répondants ont pu chercher à

répondre dans notre sens et valoriser les pratiques de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et l'effet que cela avait.

Enfin, étant donné qu'il n'est pas possible d'associer des actions sociales précises à des effets précis sur les parties prenantes, il est difficile d'assurer que seulement la responsabilité sociale est responsable de contribuer à l'avantage concurrentiel. Il y a aussi d'autres facteurs qui permettent aux deux organisations de se démarquer par rapport à la concurrence.

7.4 Recommandations pour les praticiens

À travers cette recherche, nous aimerions faire part aux praticiens de conseils utiles permettant de créer une configuration cohérente au sein d'une organisation. Cependant, nous ne pouvons assurer que ces recommandations s'appliqueront à tout type d'organisations. Voici alors notre guide de recommandations :

- 1) Afin d'assurer une cohérence avec les valeurs et la mission de l'organisation, il est nécessaire d'identifier et d'analyser les répercussions actuelles de vos activités sur vos parties prenantes internes (employés et dirigeants) et externes (clients, fournisseurs, communauté).
- 2) L'analyse de ces répercussions vous permettra alors d'identifier un certain nombre d'enjeux qui pourraient potentiellement devenir par la suite vos chevaux de bataille.
- 3) Nous vous conseillons par la suite de sonder les diverses parties prenantes par le biais de sondages, rencontres et ateliers pour confirmer votre analyse et identifier les enjeux les plus revenants.

- 4) Une fois assuré d'aller dans la bonne direction, il est important de choisir une stratégie claire de responsabilité sociale, c'est-à-dire de choisir un enjeu pouvant avoir un grand impact à l'interne et à l'externe de votre organisation. Ce fut par exemple le cas de Bell avec son engagement pour la santé mentale. Pour cela, il faut que vous compreniez le contexte dans lequel vous évoluez. Est-ce que dans l'industrie et la zone géographique où je me trouve cet enjeu est pertinent ? Quel enjeu serait le plus bénéfique à mon organisation autant à l'interne qu'à l'externe ? Il faut comprendre quel est le plus gros besoin de la société dans votre contexte et comment vous pourriez y répondre. Lorsque vous vous demandez comment y répondre, faites une analyse de votre structure organisationnelle ainsi que de vos ressources internes et regardez si votre structure et situation financière vous permettent de répondre à ce besoin.
- 5) Alors maintenant me diriez-vous, pourquoi ne pas adopter une stratégie diffuse et répondre à plein de petits enjeux comme de nombreuses entreprises font ? Tout simplement, parce que pour signaler votre valeur auprès de vos parties prenantes, il sera nécessaire d'adopter une communication efficace et unidirectionnelle. Il faut que les parties prenantes soient conscientes de la valeur ajoutée pour que vous ayez un avantage. Une stratégie diffuse rendra vos communications beaucoup plus compliquées et vous aurez beaucoup moins d'impacts.
- 6) Une stratégie claire autour d'un enjeu principal permettra alors d'établir des objectifs concrets qui seront mesurables. Une stratégie claire permettra selon nous plusieurs bénéfices internes :
- Une mobilisation des employés autour d'un objectif commun et la possibilité de leur montrer l'impact qu'ils ont eu dans l'atteinte de cet objectif ;
 - Une facilité de communication à l'interne ;

- Une intégration de la stratégie plus facile dans vos unités d'affaires ;

Mais aussi plusieurs bénéfices externes :

- La possibilité de se démarquer des concurrents ;
- Une meilleure identification de la part des parties prenantes des enjeux de l'entreprise créant ainsi de la valeur ;
- Une communication simplifiée ;
- Une possibilité d'associations de réponses cognitives et comportementales positives des parties prenantes envers votre entreprise ;

7) Une fois convaincu de la pertinence d'adopter une stratégie claire, créer un comité stratégique ayant pour responsabilité d'établir des activités internes et externes autour de cet enjeu. Assurez-vous que ces activités soient communiquées et surtout qu'elles puissent être évaluées afin de connaître l'impact qu'elles ont.

8) Par la suite, améliorer et créer constamment de nouvelles activités afin de renforcer votre configuration et la rendre la plus optimale possible. Avec le temps, elle sera une ressource précieuse inimitable par les concurrents.

9) Enfin, communiquez constamment les effets de vos actions aux parties prenantes concernées afin de leur faire comprendre que votre implication répond à leur besoin et progresse constamment. Cela permettra ainsi d'affecter encore plus leur perception de manière positive de votre entreprise et de faire une réelle différence dans l'industrie.

Maintenant, à vous de jouer !

7.5 En définitive

La responsabilité sociale est un concept qui a été très discuté par de nombreux auteurs au cours des 70 dernières années. Cet engouement autour de la RSE a pris de plus en plus d'importance au fil des années et, dans certains contextes économiques, elle est devenue pour les entreprises une norme à respecter. Ces dernières s'engagent de plus en plus dans la prévention de l'environnement, d'actions de soutien auprès de leurs employés, dans des causes philanthropiques. Il est alors difficile d'avoir un avantage concurrentiel. Nous avons démontré que la RSE contribue à l'avantage concurrentiel si elle est très bien imbriquée dans la stratégie, les valeurs, la culture de l'entreprise. C'est sans aucun doute la construction de la stratégie de responsabilité sociale qui reste très complexe. Nous espérons que ces résultats aideront les dirigeants à comprendre l'utilité de la responsabilité sociale, qu'il est important qu'elle soit une priorité stratégique et ancrée dans les valeurs de l'entreprise. Nous espérons que cette recherche permettra d'analyser plus précisément la création d'une configuration cohérente et si d'autres configurations peuvent être efficaces. Nous pensons fortement que la responsabilité sociale va prendre une importance capitale dans toutes les grandes entreprises et qu'elle sera l'objet de nombreuses recherches dans les prochaines années. Le contexte actuel mondial autour de l'enjeu des changements climatiques va selon nous changer toutes les activités des entreprises. Nous ne parlons pas seulement des réglementations gouvernementales, mais surtout du changement de mentalité de la communauté sur la façon dont les entreprises entreprennent leurs activités. De notre point de vue, dans les prochaines années, les entreprises n'adoptant pas un comportement socialement responsable de façon proactive ne survivront pas.

Annexe A – Guide d’entretien semi-dirigé - Desjardins

THÈME	QUESTIONS
Perception de la RSE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelle est votre perception de la RSE ? De nos jours, comment voyez-vous ça ? 2. Quel importance pensez-vous que Desjardins y accorde ? 3. Qu’est-ce que vous pensez que cela peut avoir comme résultat sur le plan : <ol style="list-style-type: none"> a. Financier ? b. Compétitif ? c. Humain ? 4. Est-ce que la stratégie RSE actuelle est le résultat de volontés personnelles des dirigeants ou fait-elle partie intégrante de la stratégie globale de l’entreprise ?
Objectifs de la RSE	<ol style="list-style-type: none"> 5. Pouvez-vous me dire quels sont selon vous les objectifs les plus importants de l’entreprise ? 6. Les dépenses réalisées en matière de RSE, comment voyez-vous ça ? 7. Y-a-t-il un processus qui permet d’évaluer les managers sur des objectifs autre que de performance économique ?
Évolution de la RSE	<ol style="list-style-type: none"> 8. Comment est intégrée la RSE au sein de votre organisation ? y-a-t-il une personne en charge de la RSE ?

	<p>9. Comment les stratégies de RSE ont évolué à travers le temps ?</p> <p>10. Est-ce que les différents CEO ont une approche différente stratégiquement parlant ?</p>
<p>Perception de la RSE par les employés</p>	<p>11. Pensez-vous que Desjardins s'impliquent beaucoup auprès de ses collectivités et employés ? Pensez-vous que cela est bénéfique pour l'entreprise ? Si oui, pourquoi ?</p> <p>12. Comment les employés perçoivent les actions sociales de l'entreprise ?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Par rapport à l'environnement ? b. Par rapport à ce que fait Desjardins pour les collectivités? c. Par rapport aux avantages sociaux à l'interne ? <p>13. Est-ce que vous pensez que le fait de travailler dans une entreprise impliquée auprès de ses employés et dans sa communauté augmente votre motivation au travail ?</p> <p>14. Est-ce que les avantages d'être un employé Desjardins à travers les programmes et avantages proposés à l'interne favorise une augmentation du taux d'engagement des employés ?</p> <p>15. Est-ce que la RSE de l'entreprise impacte votre productivité ? efficacité ? performance ?</p> <p>16. Êtes-vous fier de travailler pour Desjardins ? Pourquoi Oui, Pourquoi non ?</p>

<p>Perception de la RSE par les membres/clients ?</p>	<p>17. Est-ce que les clients/membres semblent apprécier vos efforts en RSE ?</p> <p>18. Pouvez-vous affirmer que vos actions en RSE affectent positivement la perception qu'ont les clients sur votre entreprise ?</p> <p>19. Pensez-vous que Desjardins se différencie des autres institutions bancaires à travers son implication dans la communauté ou encore son implication auprès de ses employés ?</p> <p>20. Pensez-vous qu'être un bon citoyen corporatif fait une différence auprès de personnes hésitant à s'inscrire chez Desjardins ou ailleurs ?</p>
<p>La RSE, un avantage concurrentiel ?</p>	<p>21. Pensez-vous que la RSE vous donne un avantage sur vos concurrents ?</p> <p>22. Au contraire, pensez-vous qu'une implication sociale moindre auprès des collectivités et des employés pourrait nuire aux activités de l'entreprise ?</p>

Annexe B – Guide d’entretien semi-dirigé – Bell Canada

THÈME	QUESTIONS
Perception de la RSE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quelle est votre perception de la RSE ? De nos jours, comment voyez-vous ça ? 2. Quel importance pensez-vous que Desjardins y accorde ? 3. Qu’est-ce que vous pensez que cela peut avoir comme résultat sur le plan : <ol style="list-style-type: none"> a. Financier ? b. Compétitif ? c. Humain ? 4. Est-ce que la stratégie RSE actuelle est le résultat de volontés personnelles des dirigeants ou fait-elle partie intégrante de la stratégie globale de l’entreprise ?
Objectifs de la RSE	<ol style="list-style-type: none"> 5. Pouvez-vous me dire quels sont selon vous les objectifs les plus importants de l’entreprise ? 6. Les dépenses réalisées en matière de RSE, comment voyez-vous ça ? 7. Y-a-t-il un processus qui permet d’évaluer les managers sur des objectifs autre que de performance économique ?
Évolution de la RSE	<ol style="list-style-type: none"> 8. Comment est intégrée la RSE au sein de votre organisation ? y-a-t-il une personne en charge de la RSE ?

	<p>9. Comment les stratégies de RSE ont évolué à travers le temps ?</p> <p>10. Est-ce que les différents CEO ont une approche différente stratégiquement parlant ?</p>
<p>Perception de la RSE par les employés</p>	<p>11. Pensez-vous que Desjardins s'impliquent beaucoup auprès de ses collectivités et employés ? Pensez-vous que cela est bénéfique pour l'entreprise ? Si oui, pourquoi ?</p> <p>12. Comment les employés perçoivent les actions sociales de l'entreprise ?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Par rapport à l'environnement ? b. Par rapport à ce que fait Desjardins pour les collectivités? c. Par rapport aux avantages sociaux à l'interne ? <p>13. Est-ce que vous pensez que le fait de travailler dans une entreprise impliquée auprès de ses employés et dans sa communauté augmente votre motivation au travail ?</p> <p>14. Est-ce que les avantages d'être un employé Desjardins à travers les programmes et avantages proposés à l'interne favorise une augmentation du taux d'engagement des employés ?</p> <p>15. Est-ce que la RSE de l'entreprise impacte votre productivité ? efficacité ? performance ?</p> <p>16. Êtes-vous fier de travailler pour Desjardins ? Pourquoi Oui, Pourquoi non ?</p>

<p>Perception de la RSE par les membres/clients ?</p>	<p>17. Est-ce que les clients/membres semblent apprécier vos efforts en RSE ?</p> <p>18. Comment voyez-vous le message que vous véhiculez à la population concernant la perception qu'ils ont de vos actions sociales ?</p> <p>19. Dans quel contexte est-il plus facile selon vous qu'une entreprise intervienne en RSE ?</p> <p>20. Avez-vous eu des retours de la part de clients sur les actions sociales que vous avez entreprises récemment ?</p> <p>21. Pouvez-vous affirmer que vos actions en RSE affectent positivement la perception qu'ont les clients sur votre entreprise ?</p>
<p>La RSE, un avantage concurrentiel ?</p>	<p>22. Pensez-vous que la RSE vous donne un avantage sur vos concurrents ?</p> <p>23. Au contraire, pensez-vous qu'une implication sociale moindre auprès des collectivités et des employés pourrait nuire aux activités de l'entreprise ?</p>

Les questions pour Desjardins et Bell sont similaires, mais certaines ont été modifiées légèrement compte tenu du contexte différent des deux entreprises.

Références

- Abouzeid, K.M., and Weaver, C.N. (1978). 'Social Responsibility in the Corporate Goal Hierarchy', *Business Horizons*, 21: 29.
- Arlow, P., and Gannon, M.J.(1982). 'Social Responsiveness, Corporate Structure, and Economic Performance', *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 7: 235
- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A., and Ganapathi, J. (2007). "Putting the S Back in Corporate Social Responsibility : a Multilevel Theory of Social Change in Organizations", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 32: 836-63.
- Alsop, R.J. (2004). 'Corporate reputation: Anything but superficial - the deep but fragile nature of corporate reputation', *The Journal of Business Strategy*, 25: 21-29.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy*. New York: Mcgraw ill
- Arendt, S., and Brettel, M. (2010). 'Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance', *Management Decision*, 48: 1469-92.
- Arikan, E., D. Kantur, C. Maden, and E. E. Telci.(2016). 'Investigating the mediating role of corporate reputation on the relationship between corporate social responsibility and multiple stakeholder outcomes', *Quality and Quantity*, 50: 129-49.
- Arkani,S., and Theobald, R. (2005). 'Corporate involvement in human rights: is it any of their business?', *Business Ethics*, 14: 190-205.
- Arlow, P., and Gannon, M.J. (1982). 'Social Responsiveness, Corporate Structure, and Economic Performance', *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 7: 235.
- Agell, J., and Lundborg, P. (2003). 'Survey evidence on wage rigidity and unemployment: Sweden in the 1990s', *The Scandinavian Journal of Economics*, 105: 15-29

- Aupperle, K.E., Carroll, A.B., and Hatfield, J.D. (1985). 'An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability', *Academy of Management Journal*, 28: 446.
- Baric, A. (2017), "Corporate social responsibility and stakeholders: Review of the last decade (2006-2015)", *Business Systems Research*, Vol. 8, No. 1, pp. 133-146.
- Barin Cruz, L., Boehe, D. M. (2008), "CSR in the global market place: Towards sustainable global value chains", *Management Decision*, Vol. 8 No. 46, pp.1187-1209.
- Barnett, M.L. (2007). 'Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social ', *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 32: 794-816.
- Barney, J. (1991). 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17: 99.
- Barney, J., and Hansen, M. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal*, 17(1), 99-120.
- Becchetti, L., Di Giacomo, S., and Pinnacchio, D. (2008). 'Corporate social responsibility and corporate performance: evidence from a panel of US listed companies', *Applied Economics*, 40: 541.
- Belkaoui, A. (1976). The impact of the disclosure of the environmental effects of organizational behavior on the market. *Financial Management*, 5: 26–31
- Beurden, P., & Gössling, T. (2008). The worth of values: A literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 82, 407–424.
- Bhattacharya, C.B., and Sen, S. (2003). Consumer-company Identification: A framework for understanding Consumer's relationship with companies. *Journal of Marketing*, 67 (April): 76-88
- Bhattacharya, C. B., and Sen, S. (2004). 'Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social ', *California Management Review*, 47: 9-24.
- Black, L.D., and Hartel, C.E.J. (2004). 'The five capabilities of socially responsible companies', *Journal of Public Affairs*, 4: 125-44.

- Boddy, C.R., Ladyshevsky, R.K., and Galvin, P. (2010). 'The Influence of Corporate Psychopaths on Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment to Employees: JBE JBE', *Journal of Business Ethics*, 97: 1-19.
- Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row, 1953.
- Bowen, R. M., DuCharme, L. and Shores, D. (1995) 'Stakeholders' implicit claims and accounting method choice', *Journal of Accounting and Economics*, 20, 255–95.
- Campbell, John L. (2007). 'Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways ? an Institutional Theory of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 32: 946-67.
- Carroll, A.B. (1979). 'A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance', *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 4: 497.
- Carroll, A.B. (1991). 'The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders', *Business Horizons*, 34: 39.
- Carroll, A.B. (1996). "Archie, Business and Society". Cincinnati OH: Southwestern College Publishing.
- Carroll, A.B. (1999). 'Corporate social responsibility', *Business and Society*, 38: 268-95.
- Castelo, M.B., Branco, C.D., Sá, M., and Sousa, C. (2014). 'Comparing CSR communication on corporate web sites in Sweden and Spain', *Baltic Journal of Management*, 9: 231-50.
- Clarkson, M.B.E. (1995). 'A stakeholder framework for analyzing and evaluating corpora', *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20: 92.
- Cochran, P.L., and Wood, R.A. (1984). 'Corporate Social Responsibility and Financial Performance', *Academy of Management Journal*, 27: 42.
- Cogan, D.G. (2006). "Corporate governance and climate change: Making the Connection ». Ceres, Boston MA.

- Colquitt, J.A. (2001). 'On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure', *Journal of Applied Psychology*, 86: 386-400.
- Cyert, R.M., & March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dacin, P.A., and Brown, T.J. (1997). 'The company and the product: Corporate associations and consumer product responses', *Journal of Marketing*, 61: 68-84.
- Dahlsrud, A. (2008). 'How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions', *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, 15: 1.
- Davidson, W.N., III, Worrell, D.L., and Abuzar El-Jelly. (1995). 'Influencing managers to change unpopular corporate behavior through boycotts and divestitures: A stock market test', *Business and Society*, 34: 171.
- Davis, K. (1960). 'Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities ?', *California Management Review (pre-1986)*, 2: 70.
- Davis, K. (1973). 'The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities', *Academy of Management Journal*, 16: 312.
- Davis, K., and Blomstrom, R.L. (1968). 'Business and its Environment', *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 11: 237
- Drucker, P.F. (1974). 'Management: Tasks, responsibilities, practice'. New York: Harper & Row.
- Eells, R. (1960). 'The meaning of Modern business' (New York: Columbia University Press, 1960).
- Eisenhardt, K.M. (1989). 'Building Théories from Case Study Research', *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.
- Fombrun, C.J. (1996). 'Reputation, Realizing Value from the Corporate Image'. Harvard Business School Press, Boston.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Marshall, MA/Pitman.

- Freeman, R.E., Daniel R, Jr Hartman, Edwin. 1988. "Values And The Foundations Of Strategic Management". *Journal of Business Ethics*; Nov 1988; 7, 11; ABI/INFORM Collection pg. 82.
- Frederick, W.C. (1960). 'The Growing Concern over Business Responsibility', *California Management Review (pre-1986)*, 2: 54.
- Frederick, W.C. (1978). 'From CSR1 to CSR2: The maturing of business-and-society thoughts'. Working paper, Katz graduate school of business, University of Pittsburg.
- Friedman, M. (1962). 'Capitalism and freedom'. Chicago: University of Chicago Press.
- Gössling, T., and Vocht, C. (2007). 'Social Role Conceptions and CSR Policy Success: JBE JBE', *Journal of Business Ethics*, 74: 363-72.
- Grant, R.M. (1991). 'A resourced based perspective of competitive advantage'. *California management review*. 33 (Spring), 114-135.
- Grant, R.M. (1998). 'Contemporary Strategy analysis'. 3rd Ed Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Grass, M. (1999). 'OAC wants "U" to divest'. *Michigan Daily*, October 29: 1, 7.
- Hao, M. (2000). 'Competitive advantage and firm performance', *Competitiveness Review*, 10: 15-32.
- Hart, S.L., Milstein, M.B., and Caggiano, J. (2003). 'Creating sustainable value; Executive commentary', *The Academy of Management Executive*, 17: 56-69.
- Holmes, S.L. (1976). 'Adapting Corporate Structure for social responsiveness'. *California Management Review*, 1978, 21 (1), 47-54.
- Huang, C-J. (2010). 'Corporate governance, corporate social responsibility and corporate performance', *Journal of Management and Organization*, 16: 641-55.
- Huang, C-C., Yen, S-W., Liu, C-Y., and Huang, P-C. (2014). 'The Relationship among Corporate Social Responsibility, Service Quality, Corporate Image and Purchase Intention', *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 6: 68-84.

- Isa, M.K.M. (2003). 'Applying the Triple Bottom Line Approach'.
Business Times, May 12.
- Jamali, D., and Mirshak, R. (2007). 'Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context', *Journal of Business Ethics*, 72: 243-62.
- Jamali, D. (2008). 'A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice', *Journal of Business Ethics*, 82: 213-31.
- Johansen, T.S., and Nielsen, A.E. (2012). 'CSR in corporate self-storying - legitimacy as a question of differentiation and conformity', *Corporate Communications*, 17: 434-48.
- Jones, M.T. (1999). 'The institutional determinants of social responsibility: JBE JBE', *Journal of Business Ethics*, 20: 163-79.
- Joyner, B.E., and Payne, D. (2002). 'Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility', *Journal of Business Ethics*, 41: 297-311.
- Kagan, R.A., Gunningham, N., & Thornton, D. (2003). 'Explaining corporate environmental performance: How does regulation matter?'. *Law and Society Review*, 37(1): 51–90.
- Karbasivar, A., & Yardel, S. (2011), "Evaluation of brand equity and its influencing factors from the perspective of the consumer (Analytical Model)", *Journal of Management(Researcher)*, 8 (21), PP. 14-29. (In Persian).
- Klein, J., and Dawar, N. (2004). 'Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis', *International Journal of Research in Marketing*, 21: 203-17.
- Lai, C-S., Chiu, C-J., Yang, C-F., and Pai, D-C. (2010). 'The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation: JBE JBE', *Journal of Business Ethics*, 95: 457-69.
- Lee, M.P. (2008). 'A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead', *International Journal of Management Reviews*, 10: 53-73.

- Luetkenhorst, W. (2004). 'Corporate Social Responsibility and the Development Agenda: The Case for Actively Involving Small and Medium Enterprises', *Intereconomics*, 39: 157-66.
- Maignan, I., and Ralston, D.A. (2002). 'Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations', *Journal of International Business Studies*, 33: 497-514.
- Maon, F., Lindgreen, A., and Swaen, V. (2009). 'Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice: JBE JBE', *Journal of Business Ethics*, 87: 71-89.
- Margolis, J.D., and Walsh, J.P. (2003). 'Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business', *Administrative Science Quarterly*, 48: 268-305.
- Margolis, J.D., Elfenbein, H.A. and Walsh, J.P. (2007). 'Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance'. Presentation at the Academy of Management Meetings, Philadelphia, PA, August.
- McAdam, T.W. (1973). 'How to Put Corporate Responsibility into Practice', *Business and Society Review / Innovation*: 8.
- McGuire, J.W. (1963). 'Business and society'. New York: McGraw-Hill.
- McWilliams, A., and Siegel, D. (2001). 'Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective', *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 26: 117-27.
- McWilliams, A., Van Fleet, D.D., and Cory, K.D. (2002). 'Raising rivals' costs through political strategy: An extension of resource-based theory', *The Journal of Management Studies*, 39: 707-23.
- Merseth, K. K. (1994). 'Cases, case methods, and the professional development of educators'. (ERIC Document Reproduction Service No. ED401272).
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., and Wood, D.J. (1997). 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts', *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22: 853-86.

- Mohr, L.A., and Webb, D.J. (2005). 'The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses', *The Journal of Consumer Affairs*, 39: 121-47.
- Orlitzky, M., and Benjamin, J.D. (2001). 'Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review', *Business and Society*, 40: 369-96.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. and Rynes, S.L. (2003). 'Corporate social and financial performance: a meta-analysis'. *Organization Studies*, 24, pp. 403–441.
- Ostlund, L.E. (1977). 'Attitudes of managers toward corporate social Responsibilities'. *California management review*, 1977, 19 (4), 36-49.
- Pava, M.L., and Krausz, J. (1995). 'Corporate Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost', Quorum Books, Westport, CT.
- Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (2005). 'Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control', McGraw Hill/Irwin, New York, NY.
- Perrini, F., Russo, A., and Tencati, A. (2007). 'CSR Strategies of SMEs and Large Firms'. Evidence from Italy: JBE JBE', *Journal of Business Ethics*, 74: 285-300.
- Porter, M.E. (1985). 'Competitive Advantage'. New York: Free Press.
- Powell, T.C. (2001). 'Competitive advantage: Logical and philosophical considerations', *Strategic Management Journal*, 22: 875-88.
- Rowley, J. (2012). 'Conducting research interviews'. *Management research Review*. Vol 35 No.3/4 pp.260-271.
- Rumelt, R.P. (2003), 'What in the world is competitive advantage?', Policy Working Paper 2003-105, August 5.
- Rundle-Thiele, S., Ball, K., and Gillespie, M. (2008). 'Raising the bar: from corporate social responsibility to corporate social performance', *The Journal of Consumer Marketing*, 25: 245-53.
- Sen, S., Gurhan-Canli, Z., and Morwitz, V. (2001). 'Withholding consumption: A social dilemma perspective on consumer boycotts', *Journal of Consumer Research*, 28: 399-417.
- Sigalas, C., and Economou, V.P. (2013). 'Revisiting the concept of competitive advantage', *Journal of Strategy and Management*, 6: 61-80.

- Smith, A.D. (2007). 'Making the case for the competitive advantage of corporate social responsibility', *Business Strategy Series*, 8: 186-95.
- Smith, V., and Langford, P. (2009). 'Evaluating the impact of corporate social responsibility programs on consumers', *Journal of Management and Organization*, 15: 97-109.
- Starik, M. (1994). 'Essay'. *Business & Society* 33 (1): 101-5.
- Stodder, G.S. (1998). 'Goodwill Hunting'. *Entrepreneur* (July), 118-121.
- Turban, D.B., and Greening, D.W. (1997). 'Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees', *Academy of Management Journal*, 40: 658-72.
- Waddock, S.A., Bodwell, C., and Graves, S.B. (2002). 'Responsibility: The new business imperative', *The Academy of Management Executive*, 16: 132-48.
- Walton, C.C.(1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont,CA:Wadsworth.
- Wartick, S.L., and Cochran, P.L. (1985). 'The Evolution of the Corporate Social Performance Model', *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 10: 758.
- World Business Council for Sustainable Development: (2001), *The Business Case for Sustainable Development: Making a Difference Towards the Johannesburg Summit 2002 and Beyond*. [Online] available: <http://>
- Wernerfelt, B. (1995), 'A resource-based view of the firm', *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-80.
- Wilson, I. (1975). 'What one company is doing about today's demands on business'. In Georges A. Steiner (Ed.), *Changing business-society interrelationships*. Los Angeles: Graduate School of Management. UCLA,
- Wood, D.J. (1991). 'Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance', *Journal of Management*, 17: 383.
- Wood, D.J., & Jones, R. E. (1995). 'Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance'. *International Journal of Organizational Analysis*, 3: 229–267.

- Worcester, R. (2009). 'Reflections on corporate reputations', *Management Decision*, 47: 573-89.
- Yin, R. K. (1989). 'Case study research: Design and methods' (Applied Social Research Methods Series, 5). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (1994). 'Case study research: Design and methods' (Applied Social Research Methods Series, 5, 2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zenisek, T. J. (1979). 'Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature', *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)*, 4: 359.