



**HEC MONTRÉAL**

**Les partenariats intersectoriels entre les entreprises et les organismes à but non  
lucratif dans le contexte des médias sociaux**

par  
**Clara Thorin**

**Alireza Ahmadsimab  
HEC Montréal  
Directeur de recherche**

**Sciences de la gestion  
(Spécialisation Stratégie)**

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

Août 2023  
© Clara Thorin, 2023



# HEC MONTRÉAL

## Comité d'éthique de la recherche

Le 25 juillet 2022

À l'attention de :  
Clara Thorin  
HEC Montréal

### **Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche**

**# Projet :** 2023-5150

**Titre du projet de recherche :** L'impact du contexte actuel des médias sociaux sur les entreprises privées participant à des partenariats stratégiques avec des organisations à but non lucratif

Bonjour,

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 25 juillet 2022. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 juillet 2023**.

**Dès que disponible, vous devez transmettre au CER le numéro de compte CCS qui vous sera attribué pour ce financement à l'aide du formulaire F8 - Modification de projet que vous devrez ajouter à votre projet dans Nagano.**

**Dans le contexte actuel de la pandémie de COVID-19, vous devez vous assurer de respecter les directives émises par le gouvernement du Québec, le gouvernement du Canada et celles de HEC Montréal en vigueur durant l'état d'urgence sanitaire.**

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Lorsque votre projet est terminé, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet (ou F9a - Fin de projet étudiant sous l'égide d'un autre chercheur)*, selon le cas. **Les étudiants doivent remplir un formulaire F9 afin de recevoir l'attestation d'approbation éthique nécessaire au dépôt de leur thèse/mémoire/projet supervisé.**

Si des modifications sont apportées à votre projet, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains de HEC Montréal*, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

**Le CER de HEC Montréal**

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

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

---

**Projet # :** 2023-5150

**Titre du projet de recherche :** L'impact du contexte actuel des médias sociaux sur les entreprises privées participant à des partenariats stratégiques avec des organisations à but non lucratif

**Chercheur principal :**  
Clara Thorin, HEC Montréal

**Directeur/codirecteurs :**  
Alireza Ahmadsimab  
Professeur - HEC Montréal

**Date d'approbation du projet :** 25 juillet 2022

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 25 juillet 2022

**Date d'échéance du certificat :** 01 juillet 2023

---



Maurice Lemelin  
Président  
CER de HEC Montréal

Signé le 2022-08-01 à 13:37

## RENOUVELLEMENT DE L'APPROBATION ÉTHIQUE

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

---

**Projet # :** 2023-5150

**Titre du projet de recherche :** L'impact du contexte actuel des médias sociaux sur les entreprises participant à des partenariats stratégiques avec des organisations à but non lucratif

**Chercheur principal :** Clara Thorin

**Directeur :** Alireza Ahmadsimab, Professeur - HEC Montréal

**Date d'approbation du projet :** 25 juillet 2022

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 01 juillet 2023

**Date d'échéance du certificat :** 01 juillet 2024

---



Maurice Lemelin  
Président  
CER de HEC Montréal

Signé le 2023-06-29 à 11:18



## Résumé

Ce mémoire s'intéresse aux partenariats intersectoriels entre les entreprises et les organismes à but non lucratif, et plus précisément, à l'impact des médias sociaux sur ce type de partenariat. L'hypothèse avancée est que ce contexte des médias sociaux encourage le développement de partenariats intersectoriels. Pour valider ou infirmer cette hypothèse, une étude qualitative a été réalisée avec des entrevues semi-dirigées et la triangulation de données d'archives. Cette approche méthodologique a permis d'obtenir la perception d'individus experts travaillant dans des entreprises menant des partenariats intersectoriels avec des organismes à but non lucratif.

L'analyse des résultats démontre qu'il existe un lien d'impact direct positif entre les partenariats menés et les médias sociaux. L'hypothèse est donc validée: plus les participants et participantes ressentent des pressions des médias sociaux, plus ils développent des partenariats avec des organismes à but non lucratif. L'interprétation de ces résultats est nuancée avec deux variables modératrices de cette relation: le type de l'entreprise étudiée et sa taille.

Cette recherche comble des lacunes dans la littérature qui s'est concentrée à ce jour sur l'étude des partenariats intersectoriels d'un côté et des médias sociaux de l'autre. Les résultats de l'étude soulignent qu'il devient essentiel de considérer les partenariats intersectoriels comme une approche permettant de gérer adéquatement l'environnement des médias sociaux. Une telle recherche s'inscrit dans les efforts de mieux comprendre les partenariats intersectoriels, une approche de responsabilité sociale des entreprises ayant le potentiel de résoudre des enjeux sociaux et environnementaux majeurs.

**Mots clés :** Partenariat intersectoriel, environnement stratégique, théorie institutionnelle, médias sociaux

**Méthodes de recherche :** Recherche qualitative basée sur des entrevues semi-dirigées et la triangulation de données secondaires

## **Abstract**

This research paper focuses on cross-sector partnerships between companies and non-profit organizations, and more specifically, the impact of social media on this type of partnership. The hypothesis put forward is that this context represents a pressure encouraging the development of partnerships. To validate or refute this hypothesis, a qualitative study was carried out using semi-structured interviews and triangulation of archival data. This methodological approach made it possible to obtain the perceptions of expert individuals working in businesses engaged in cross-sector partnerships with non-profit organizations.

Analysis of the results shows that there is a direct positive impact between the partnerships and social media. The hypothesis is therefore validated: the more participants feel pressure from social media, the more they develop partnerships with non-profit organizations. Moreover, the interpretation of these results is nuanced by two moderating variables to this relationship: the type of company studied and its size.

This research fills a gap in the literature that has focused in the past on the study of cross-sector partnerships on the one hand and social media on the other. The results of the study stress that it is becoming essential to consider cross-sector partnerships as an approach to adequately managing the social media environment. Such research is part of the effort to better understand cross-sector partnerships, a corporate social responsibility approach with the potential to solve major social and environmental issues.

**Keywords :** Cross-sector partnership, strategic environment, institutional theory, social media

**Research methods :** Qualitative research based on semi-structured interviews and secondary data triangulation

## Table des matières

Résumé.....	xi
Abstract.....	xii
Table des matières.....	xiii
Liste des tableaux et des figures.....	xvii
Liste des abréviations.....	xviii
Remerciements.....	xix
Introduction.....	1
Objectif de la recherche.....	3
Formulation d'une hypothèse.....	4
Résumé de la littérature sur la problématique.....	4
Méthodologie de la collecte et de l'analyse de données.....	5
Structure du mémoire.....	6
Revue de la littérature.....	9
Cadre conceptuel.....	9
Les partenariats intersectoriels comme source de légitimité.....	12
Les médias sociaux comme composante de l'environnement stratégique.....	15
Développement d'enjeux saillants.....	16
Mise en lumière de l'écoblanchiment et de socioblanchiment.....	16
Nouveau rythme de partage et de demande d'informations.....	17
Accès à la consommation et critique de contenu.....	17
Synthèse.....	19
Chapitre 1 Méthodologie.....	21
Stratégie de recherche.....	21
Collecte de données.....	22

Description des participants et participantes .....	24
Méthodologie de l'analyse des données.....	28
Validité .....	29
Chapitre 2 Présentation et analyse des résultats .....	31
1. Les nouvelles normes informelles définies par les médias sociaux .....	32
1.1 Agir face aux enjeux saillants .....	33
1.2 Améliorer la communication avec les parties prenantes .....	36
1.3 Faire preuve de transparence avec les parties prenantes .....	40
1.4 Agir dans l'instantané .....	42
1.5 Saisir les opportunités.....	43
Synthèse des résultats.....	47
Résultats secondaires.....	48
Le type d'entreprise .....	49
La taille d'entreprise .....	50
Chapitre 3 Discussion .....	53
Contributions à la littérature .....	60
Limites de la recherche.....	68
Implications managériales .....	69
Avenues futures de recherche.....	69
Conclusion.....	73
Bibliographie .....	77
Annexes.....	i
Annexe A : Formulaire de consentement .....	i
Annexe B : Premier message envoyé aux entreprises.....	iv
Annexe C : Suivi 1 envoyé aux compagnies .....	v

Annexe D : Suivi 2 envoyé aux compagnies.....	vi
Annexe E : Guide d’entrevue .....	vii
Annexe F : Codage complet.....	i



## Liste des tableaux et des figures

### Figures

Figure 1 : Résumé des interactions possibles.....	2
Figure 2 : Modèle analytique des interactions entre les entreprises et les OBNL .....	11
Figure 3 : Répartition des réponses aux messages de mise en contact.....	23
Figure 4 : Représentation schématique du processus de codage des données.....	29
Figure 5 : Représentation schématique de la proposition 1.....	55
Figure 6 : Représentation schématique de l'effet modérateur.....	56

### Tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques démographiques des participants et participantes .....	24
Tableau 2 : Résumé du codage.....	32
Tableau 3 : Résumé de la réflexion des apports théoriques.....	65

## Liste des abréviations

B2B	<i>Business to business</i>
B2C	<i>Business to consumer</i>
ESG	Environnement, social et gouvernance
OBNL	Organisme à but non lucratif
PI	Partenariat intersectoriel
RBV	Perspective fondée sur les ressources
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>

## Remerciements

Merci à mon directeur, Alireza Ahmadsimab, qui a su m'accompagner à chaque étape de ce projet de recherche et créer un environnement constructif de réflexions, d'apprentissages et de dépassement intellectuel. J'ai pu développer mes connaissances tout en faisant croître mon intérêt pour les partenariats intersectoriels.

Merci aux participants et participantes qui ont accepté d'être interviewés dans le cadre de cette étude. La qualité des échanges avec des individus passionnés et inspirants pallie toujours aux défis inhérents à la recherche qualitative.

Je tiens également à remercier le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et le Fonds de recherche du Québec – Société et culture de m'avoir soutenue dans la dernière année. Grâce à ces bourses, j'ai eu l'opportunité inestimable de me consacrer pleinement à la réalisation de mon projet de recherche.

Finalement, merci à ma famille, mes ami.e.s et collègues de classe, pour nos échanges parfois inattendus, parfois indispensables, mais toujours appréciés pour leur richesse et leur source d'inspiration.



## Introduction

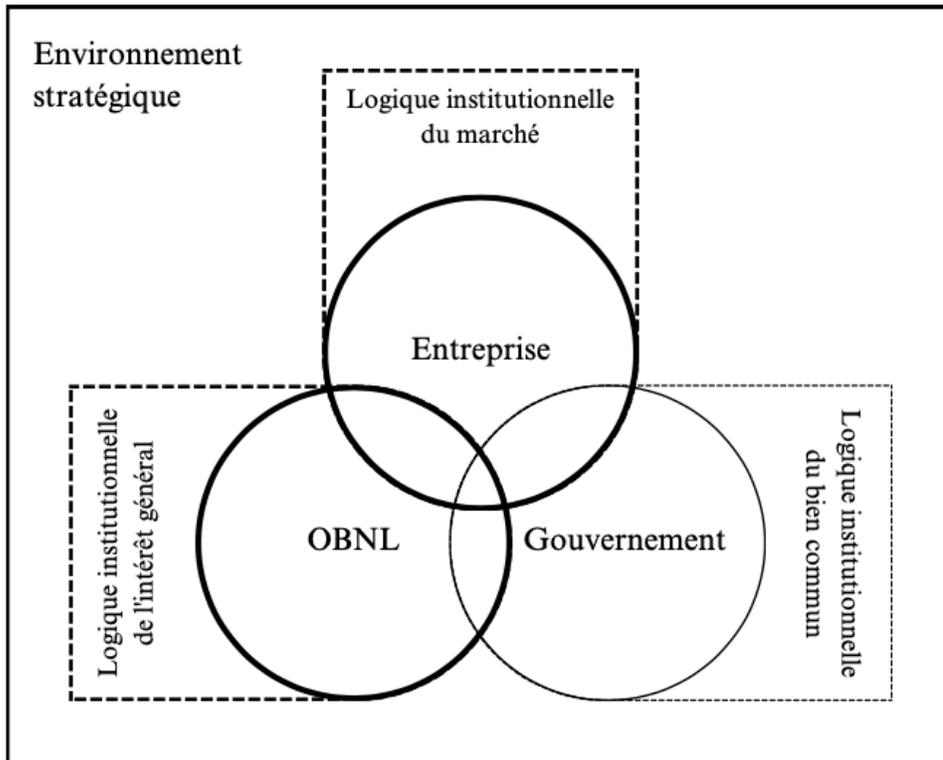
Depuis la mondialisation, les enjeux sociétaux et environnementaux se sont complexifiés de manière si importante qu'ils ne peuvent plus être résolus par un seul acteur (Dewulf et Elbers, 2018). Ainsi, depuis les dernières décennies, différents types d'acteurs comme les gouvernements, les entreprises et les organismes à but non lucratif (OBNL) travaillent ensemble pour tenter de résoudre ces enjeux contemporains complexes (Gray et Purdy, 2018 dans Dewulf et Elbers, 2018). Ce regroupement d'acteurs différents ayant comme objectif commun de résoudre un enjeu s'appelle un partenariat intersectoriel (PI) (Van Huijstee et Glasbergen 2010 ; Selsky et Parker 2005). Ces partenariats sont caractérisés par une prise de décision collective entre des acteurs diversifiés (Gray 2007 ; Selsky et Parker 2005 dans Dewulf et Elbers, 2018, p. 2), donc ayant des missions, valeurs, objectifs, ressources différentes, etc. Dans le cadre de cette recherche, seuls les PIs entre des entreprises et des OBNL sont étudiés, bien qu'il existe aussi des partenariats possibles avec le gouvernement.

Les PIs entre les entreprises et les OBNL représentent une approche de collaboration permettant d'aborder des questions sociales ou environnementales (Ashraf *et al.*, 2017) et de générer de la valeur (Dzhengiz, 2020). Bien que les logiques institutionnelles de ces deux entités soient différentes, elles peuvent coexister et les facteurs de succès et de résolution de tensions sont connus (Ahmadsimab et Chowdhury, 2021). Il est reconnu que les avantages et résultats positifs associés aux PIs sont plus grands que les conflits potentiels (Evers, 2003). Les PIs ont été étudiés et sont considérés comme représentant une approche efficace pour mener des changements.

Au même titre que toutes organisations, ces partenariats existent dans leur environnement stratégique. Ainsi, les entreprises menant des PIs avec des OBNL s'exposent à des demandes institutionnelles concurrentes et parfois même conflictuelles. Ces organisations y répondent à travers une logique de compromis, d'évitement, de défiance ou de manipulation (Pache et Santos, 2021). Ces réactions sont également connues et étudiées.

La figure ci-dessous résume les différentes interactions possibles entre des organisations de différentes logiques institutionnelles.

Figure 1 : Résumé des interactions possibles



En plus d'être soumis à leur propre logique institutionnelle, les entreprises et les OBNL font donc face au défi supplémentaire de l'environnement stratégique. Un élément particulier complexifie l'environnement en augmentant le nombre de demandes institutionnelles (Pache et Santos, 2021): les médias sociaux.

Plus précisément, les médias sociaux comprennent « une variété de plateformes médiatiques en ligne utilisant des sites de réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter et LinkedIn, des sites de partage de vidéos tels que YouTube et des sites de partage de photos » tel qu'Instagram (Kesavan *et al.*, 2013, p. 59). Les médias sociaux sont considérés comme ayant atteint une « masse critique », signifiant qu'un nombre suffisant d'individus participent à un réseau pour que celui-ci soit significatif pour les utilisateurs et utilisatrices (Abedniya et Sabbaghi Mahmoudi, 2010 dans Kesavan *et al.*, 2013).

L'environnement stratégique devient plus complexe avec la présence des médias sociaux puisque les demandes concurrentes deviennent de plus en plus fréquentes et remettent alors en question la prévisibilité de l'environnement pour les entreprises. Cet environnement s'impose aux organisations et ces dernières doivent y réagir. Bien que l'approche de collaboration des PIs soit étudiée, les médias sociaux représentent un nouvel élément à considérer. Ainsi, ce travail de recherche vise à comprendre l'impact de l'élément de l'environnement stratégique des médias sociaux sur les PIs entre les entreprises et les OBNL.

### **Objectif de la recherche**

Cette recherche met en lien deux éléments : les PIs entre entreprises et OBNL et le contexte actuel des médias sociaux. L'objectif de cette recherche est de déterminer quel est l'effet du contexte des médias sociaux sur l'approche de responsabilité sociale des entreprises (RSE) de PIs.

La littérature souligne l'importance, voire l'urgence, d'accorder plus d'importance à la recherche sur les partenariats stratégiques (van Tudler *et al.*, 2016) puisqu'ils ont le potentiel de participer à l'amélioration de plusieurs enjeux sociétaux demandant des efforts collectifs et des impacts systémiques. Ainsi, cette recherche participe à la réflexion sur l'impact d'un contexte nouveau sur les PIs. Effectivement, le rôle des médias sociaux est un élément central de l'environnement stratégique qui est pourtant peu étudié dans la littérature. Cette recherche a donc également comme objectif de contribuer à combler des lacunes dans les connaissances.

La question de recherche est la suivante :

*Comment l'environnement stratégique des médias sociaux impacte-t-il le développement dans les entreprises de partenariats intersectoriels avec des organismes à but non lucratif?*

## **Formulation d'une hypothèse**

L'hypothèse de cette recherche est que le contexte actuel des médias sociaux est propice au développement de PIs avec des OBNL. Cette hypothèse repose sur le fait que les PIs offrent une légitimité aux entreprises, légitimité qui devient nécessaire dans un contexte de médias sociaux où tout devient public (Aula, 2008). Ainsi, selon cette hypothèse, la pression de l'environnement stratégique des médias sociaux serait assez importante pour encourager les entreprises à participer à davantage de PIs avec des OBNL.

## **Résumé de la littérature sur la problématique**

La question de recherche représente une nouveauté dans la littérature puisque les éléments clés à l'étude ont précédemment été examinés de manière indépendante, sans les relier.

D'un côté, les frontières de l'entreprise se sont agrandies pour passer de la sphère du marché à celle de la société (Pesqueux, 2011). La RSE est aujourd'hui une pratique commune pour les entreprises souhaitant répondre aux attentes des multiples parties prenantes et devenir proactives face aux changements. Selon Austin et Seitanidi (2012, p.727), les PIs représentent un « véhicule incontournable et puissant pour la mise en œuvre de la RSE et pour la réalisation des missions sociales et économiques » des entreprises.

D'un autre côté, nous évoluons dans une grande toile interconnectée par les médias sociaux où l'action d'un consommateur à un coin de la planète peut affecter un individu à un autre coin de la planète (Senge *et al.*, 2007). Les médias sociaux sont définis comme étant une forme unique de communication qui intègre de multiples sources de légitimité et donc qui « présente un contexte unique et important » (Lundmark *et al.*, 2016, p. 3 dans Kapoor *et al.*, 2017). Les médias sociaux représentent en effet un moyen de partage et de diffusion d'informations impactant non seulement les entreprises, mais aussi les industries et la société en général (Kapoor *et al.*, 2017). Les interactions et échanges possibles sont donc totalement redéfinis avec la venue des médias sociaux (Vieira de Freitas Netto *et al.*, 2020), d'où l'importance d'étudier davantage leur impact sur les activités et approches RSE des entreprises.

Les PIs évoluent constamment pour s'adapter à leur environnement et répondre de manière adéquate aux enjeux complexes de la société (Loza, 2004 ; Wolf, 2008 dans Jamali *et al.* 2011). De ce fait, l'environnement stratégique complexifié par les médias sociaux affecte-t-il les PIs entre les entreprises à but lucratif et les OBNL? Est-il toujours stratégique de développer cette approche RSE? En d'autres mots, l'allocation complexe de ressources à long terme versée pour le développement de PIs est-elle encore justifiée dans ce contexte (Cartier *et al.*, 2010)? Les PIs permettent de répondre à des objectifs RSE et ont une fonction de légitimité pour les entreprises (Dacin *et al.*, 2007). Il est donc pertinent de comprendre davantage le rôle de l'environnement stratégique pour ces partenariats. Cette question paraît légitime considérant que les consommateurs deviennent plus sensibles au contenu dit d'écoblanchiment (*greenwashing*) et de socioblanchiment (*social washing*) et scrutent davantage les organisations pour s'assurer de l'authenticité des approches de développement durable et de RSE (Vieira de Freitas Netto *et al.*, 2020).

Il est donc reconnu dans la littérature que, d'un côté, les PIs sont importants pour les entreprises et leurs impacts potentiels sur la société et que, de l'autre côté, les médias sociaux représentent un contexte complexe nouveau. Il n'est pas étudié comment ce contexte impacte les PIs. Cette lacune est importante à combler pour continuer de développer les connaissances sur les PIs entre les entreprises et les OBNL. Cette étude a donc été initiée pour mieux comprendre les pressions ressenties par les individus experts en PIs, RSE et stratégie.

### **Méthodologie de la collecte et de l'analyse de données**

Afin de répondre à la question de recherche, une étude qualitative a été menée avec la méthode des entrevues semi-dirigées combinée à la triangulation de données d'archives. Des entrevues avec 21 participants et participantes de 16 entreprises de différentes industries ont été menées. Les données ont ensuite été analysées lors d'un processus itératif afin de déterminer un codage final adéquat selon la littérature et la question de recherche.

Ce codage peut se résumer par un grand thème et 5 sous-thèmes illustrant l'impact du contexte des médias sociaux et les conséquences sur les PIs. Il existe de nouvelles normes

informelles à respecter dans l'environnement des médias sociaux qui peuvent se décomposer en cinq sous-thèmes concrets : il devient nécessaire 1) d'agir face à des enjeux saillants, 2) d'améliorer la communication avec les parties prenantes, 3) de faire preuve de transparence avec les parties prenantes, 4) d'agir dans l'instantané et 5) de saisir les opportunités. Les entreprises se conforment à ces normes informelles par des actions concrètes possibles lors du développement de PIs. Les résultats principaux de cette recherche ont mené à la proposition 1 soulignant qu'il existe une relation positive d'impact direct entre les médias sociaux et les PIs. De plus, l'étendue des données *verbatim* a permis de développer deux autres propositions reposant sur des résultats secondaires. En effet, deux relations de modération ont été mises en lumière dans les propositions 2 et 3 : le type d'une entreprise et sa taille représenteraient des variables modératrices à la relation d'impact direct entre les médias sociaux et les PIs. Une nuance a donc été apportée dans l'interprétation des résultats principaux.

Ces résultats et propositions représentent des contributions théoriques puisqu'ils mettent en lien des éléments précédemment étudiés de manière indépendante. L'importance des médias sociaux sur la RSE est un sujet étudié dans la littérature, mais notre recherche permet d'étudier l'impact de ce contexte sur les PIs en particulier. Ce travail contribue donc aux connaissances sur les PIs dyadiques entre les entreprises et les OBNL. En termes d'implications managériales, cette recherche souligne que les PIs sont une approche à favoriser par les gestionnaires qui tentent de naviguer dans l'environnement complexe des médias sociaux.

### **Structure du mémoire**

Pour valider ou infirmer l'hypothèse de départ, il est nécessaire dans un premier chapitre de passer en revue la littérature sur les sujets touchant à la question de recherche étudiée. Ce chapitre présente le cadre conceptuel de cette recherche. Les éléments introduits plus tôt de la théorie institutionnelle, des PIs comme approche RSE et des médias sociaux comme élément de l'environnement stratégique sont présentés avec plus de détails. La revue de littérature permet d'offrir une vue d'ensemble des concepts clés de cette recherche, des connaissances existantes et des lacunes à combler.

Afin de combler ces lacunes, une recherche qualitative a été menée. Cette recherche basée sur des entrevues semi-dirigées et la triangulation de données d'archives est présentée dans le deuxième chapitre dédié au cadre méthodologique. Le processus pour arriver aux données, au cadrage et aux résultats est décrit.

Ensuite, les résultats de cette recherche sont présentés dans un troisième chapitre et finalement analysés dans un dernier chapitre de discussion. Les résultats sont discutés à travers les trois propositions présentées, toujours ancrées dans le cadre conceptuel de la revue de littérature. De plus, des limites et avenues de recherches futures sont présentées dans ce chapitre de discussion.

Finalement, la conclusion permet d'effectuer un rappel de la question centrale et une synthèse des thèmes abordés et résultats mis en lumière dans ce mémoire.



## Revue de la littérature

Dans la section suivante, le cadre conceptuel est présenté en premier puisqu'il repose sur la théorie institutionnelle, soit une large théorie. Ensuite, les écrits sur les concepts clés des PIs et des médias sociaux sont recensés puisqu'ils sont basés sur des connaissances plus précises. L'objectif de cette section est également de souligner la pertinence de la question de recherche.

### Cadre conceptuel

La prémisse de base de cette recherche repose sur la théorie institutionnelle : l'environnement institutionnel et stratégique dans lequel opèrent les entreprises exerce une pression sur les dirigeants et dirigeantes et contraint leurs actions (Drees *et al.*, 2013). Il existe en effet des éléments coercitifs et des pressions (Hiatt *et al.*, 2015), telle la demande vers des produits et services plus durables, les réglementations liées aux pratiques polluantes et les avancées technologiques encourageant les entreprises à modifier les pratiques non durables. Avec presque la moitié (49%) des entreprises canadiennes adoptant des pratiques de gestion répondant aux contraintes de leur environnement (Statistique Canada, 2019), il semblerait que la montée des pratiques de développement durable, RSE et critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) a généré un phénomène d'isomorphisme institutionnel des organisations tel que le présentent DiMaggio et Powell (1983) (Slawinski *et al.*, 2015).

Les entreprises semblent s'orienter de plus en plus vers des stratégies pour façonner elles-mêmes leur environnement et en retirer des avantages. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, l'approche pluraliste au développement durable est favorisée face à l'approche centrée sur l'État. En effet, il n'est plus question de considérer l'État comme unique acteur pouvant mener des changements importants (Glasbergen, 2007). Les entreprises sont plutôt considérées comme souhaitant maximiser plus qu'uniquement leurs revenus, et la société civile est vue comme un groupe d'acteurs cherchant à défendre des intérêts collectifs à long terme et non seulement des intérêts individuels à court terme (Glasbergen, 2007). L'approche pluraliste est sélectionnée puisqu'elle représente un concept de

développement durable plus ouvert qui reconnaît l'importance de redéfinir les besoins à mesure que le temps, les circonstances et les enjeux changent (Glasbergen, 2007). Cette approche reconnaît en particulier les capacités des entreprises et des organisations de la société civile de mener des changements (Glasbergen, 2007).

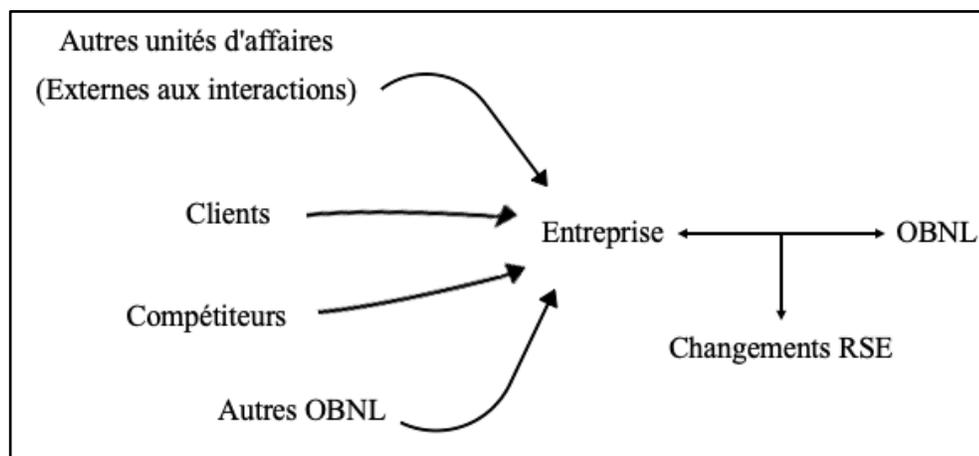
Il est donc reconnu que les entreprises sont des acteurs sociaux et politiques, et non seulement des acteurs purement économiques (Lawton *et al.*, 2014). Il existe également une compréhension commune que les gouvernements ne peuvent pas être le seul acteur à assurer la durabilité; ainsi, les entreprises peuvent faire partie de la solution. De leur côté, les OBNL sont reconnus comme ayant une expertise spécifiquement développée pour apporter des solutions, mais il existe des difficultés constantes d'obtenir le financement nécessaire pour mener à bien leur mission (Cowe, 2004). Les PIs entre entreprises et OBNL représentent alors une façon pour les entreprises de se positionner comme acteurs proactifs dans leur environnement pour adresser des enjeux touchant leurs parties prenantes. Il s'agit d'un mécanisme de RSE se développant selon les différents besoins à combler (Van Huijstee, 2010) et qui s'accorde avec l'approche pluraliste au développement durable présenté plus tôt. Les PIs entre entreprises et OBNL sont donc reconnus dans notre étude comme une tentative des entreprises de répondre aux différentes pressions de leur environnement stratégique et de se positionner comme proactives en tant que citoyens corporatifs.

Une autre vision importante aux études des PIs est la perspective fondée sur les ressources (RBV) selon laquelle les entreprises et les OBNL forment des partenariats pour accéder à des ressources qu'elles ne possèdent pas (Clarke et MacDonald, 2019). Cela permet de tirer parti des forces et capacités de chacun pour atteindre des objectifs (Madhani, 2010). Les PIs sont reconnus dans notre recherche comme une manière pour les entreprises d'obtenir des ressources spécifiques menant potentiellement à un avantage concurrentiel. Cette incertitude face à la valeur des PIs est particulièrement vraie dans le contexte des médias sociaux : les ressources des entreprises doivent évoluer pour s'adapter aux conditions changeantes du marché et de leur environnement stratégique (Madhani, 2010).

Il est également important de noter qu'il existe deux autres perspectives majeures dans la littérature sur les PIs : la perspective institutionnelle et la perspective des acteurs (Van Huijstee *et al.*, 2007). La première perspective considère les partenariats comme de nouveaux arrangements qui émergent « naturellement » dans leur contexte institutionnel (Van Huijstee *et al.*, 2007). La seconde perspective se concentre sur le fonctionnement des partenariats, les décrivant comme des outils stratégiques potentiels pouvant être utilisés dans la réalisation d'objectifs et la résolution des problèmes (Van Huijstee *et al.*, 2007). Notre recherche, ayant comme prémisse de base que l'environnement institutionnel et stratégique exerce des pressions sur les dirigeants et dirigeantes (Drees *et al.*, 2013), s'inscrit davantage dans la perspective institutionnelle. Il est considéré que les PIs émergent de leur environnement en fonction des défis qu'il présente. Ces PIs deviennent donc des nouvelles configurations pour répondre aux problèmes qui dépassent les capacités d'un seul acteur. Les entreprises auraient en effet commencé à collaborer avec des OBNL dans les années 1990 lorsque les effets négatifs des comportements des entreprises ont commencé à être critiqués et mis en lumière (Van Huijstee, 2010). Ainsi, au niveau macro, diverses forces ont créé un environnement qui encourage la collaboration et fait alors émerger des PIs avec des OBNL (Austin, 2000). Comme illustré dans la figure de Glasbergen (2010) ci-dessous, le contexte est une condition importante et essentielle à considérer lors de l'étude des PIs.

Figure 2 : Modèle analytique des interactions entre les entreprises et les OBNL

Tiré et traduit de Glasbergen (2010)



Notre question de recherche repose donc sur ce grand cadre conceptuel de pressions de l'environnement, d'isomorphisme institutionnel des organisations et de reconnaissance de la place des entreprises et des OBNL pour mener des changements dans la société. Nous connaissons l'importance d'étudier l'environnement stratégique lorsqu'il est question de RSE et plus particulièrement de PIs. Afin de cibler davantage notre recherche, un élément nouveau de l'environnement externe technologique a été sélectionné: les médias sociaux. Ils exercent maintenant une pression non négligeable de l'environnement stratégique et institutionnel. Les plateformes de médias sociaux participent à la révolution des technologies de l'information en augmentant de manière exponentielle l'accès aux informations (Van Huijstee, 2010). Pourtant, cet élément de l'environnement stratégique des entreprises est peu étudié dans le cadre de partenariats intersectoriels. Ainsi, cela génère plusieurs questions à la source de cette recherche : le contexte actuel de médias sociaux est-il une pression de l'environnement qui impact les actions des entreprises face au développement de PIs ? Autrement dit, les médias sociaux ont-ils le pouvoir de générer un phénomène d'isomorphisme institutionnel où la tendance tend à développer des PIs?

Les deux éléments clés de cette recherche, soit les PIs et les médias sociaux, seront revus dans la littérature.

### **Les partenariats intersectoriels comme source de légitimité**

Un partenariat intersectoriel incite à créer des relations synergiques mutuellement bénéfiques qui combinent les ressources différentes, mais compatibles de plusieurs acteurs, dans l'objectif de mieux répondre à un besoin que si un acteur agissait seul (Googins et Rochlin, 2000). Évidemment, comme tout choix stratégique, la mise en place d'un PI avec un OBNL est source d'arbitrage (*trade-off*) pour une entreprise. Les PIs peuvent générer de nouvelles opportunités d'affaires pour les entreprises, améliorer les performances en termes d'objectifs ESG et renforcer leur réputation (Glasbergen et Groenenberg, 2001 dans Arts, 2002). Lorsque les PIs sont conçus et mis en œuvre adéquatement, ils profitent à la fois aux entreprises et aux OBNL (Rondinelli et London, 2001 dans Juniper et Moore, 2002). Ainsi, au niveau micro, les PIs offrent une multitude de retombées positives (Austin, 2000). Par contre, les PIs peuvent également mener à des

échecs à cause des différences culturelles des deux parties, par exemple, et représenter une perte de ressources importante (Van Huijstee *et al.*, 2007).

Au niveau macro, les PIs sont de plus en plus perçus comme des arrangements susceptibles de favoriser le développement durable (Glasbergen, 2007) et comme une approche RSE adéquate. Ils deviendraient davantage la règle que l'exception en termes d'approche à la durabilité (Austin, 2000). En effet, une approche durable au changement exige que les problèmes soient résolus à un niveau systémique. Les entreprises semblent constater que les PIs apportent des solutions justes et des avantages inattendus (Juniper et Moore, 2002). Les PIs permettent aussi de répondre à l'idée que les entreprises devraient assumer leurs responsabilités sociales et ne pas se contenter d'uniquement servir les intérêts des actionnaires (Glasbergen, 2007). Dans l'ensemble, la littérature souligne tout de même que beaucoup de partenariats sont des réponses aux demandes des parties prenantes en matière de RSE ou sont utilisés comme un outil d'avantage concurrentiel (Selsky et Parker, 2005), ce qui rejoint une vision stratégique classique de la RSE. Avoir un impact de type changement systémique ne serait donc pas nécessairement le premier objectif des entreprises, mais les changements systémiques sont bien un type de résultats possible. De manière générale, les entreprises sont plus attirées par les partenariats générant un impact direct que par ceux générant un impact indirect (Ashman, 2001 ; Hutchinson, 2000 dans Selsky et Parker, 2005). Néanmoins, ces dernières années, l'étendue et la portée des enjeux répondus par des partenariats se sont élargies au niveau national et mondial (Aspen Institute, 2002 dans Selsky et Parker, 2005).

Au final, il n'existe pas de règles, lois ou sanctions formelles qui mettent en place un mécanisme coercitif encourageant les entreprises à développer des approches de RSE. La pratique de la RSE se caractérise en effet par « de nombreuses pratiques non systématiques » (Saitanidi et Crane, 2008, p. 413). Il faut donc se reposer sur des mécanismes normatifs et mimétiques où les entreprises choisissent de développer des PIs puisqu'elles considèrent cette approche à la RSE comme une obligation sociale ou comme étant culturellement acceptée (North, 1990 ; Scott, 1995). Les médias sociaux ont-ils le potentiel de renforcer l'idée que les PIs deviennent une obligation sociale? Les PIs sont-ils même adéquats dans le contexte des médias sociaux?

Comme mentionné précédemment, seuls les PIs entre entreprises et OBNL sont étudiés dans notre étude bien qu'il existe aussi des partenariats possibles avec le gouvernement. Il existe plus largement la possibilité pour les entreprises de mener des partenariats dyadiques, soit avec un seul autre partenaire ou avec de multiples partenaires (Davis, 2016). Bien que les collaborations puissent être conclues entre un « nombre quelconque d'organisations », les partenariats les plus étudiés sont dyadiques (Davis, 2016, p. 621) puisqu'ils ont beaucoup augmenté au cours des dernières années et sont devenus ainsi les plus populaires à étudier (Austin, 2000 ; Murphy et Arenas, 2010 dans Barroso-Méndez *et al.*, 2013). Les motivations derrière le développement de tels PIs deviennent de plus en plus claires dans la littérature (Alsop, 2004 ; Huxham et Vangen, 1996 ; Milne *et al.*, 1996 ; Young, 1999, dans Seitanidi *et al.*, 2011). Notre recherche contribue à apporter plus de connaissances à ce type répandu et connu de partenariat en étudiant l'impact de l'élément spécifique de l'environnement stratégique des médias sociaux. Puisqu'il n'existe pas de normes formelles encourageant le développement de PIs dans les entreprises, quel est le rôle des médias sociaux?

De plus, il existe également une différenciation au sein des PIs dyadiques : les partenariats versus les alliances (Cowe, 2004). En effet, la littérature souligne qu'il existe une différence essentielle à reconnaître entre un partenariat et une alliance dans le cadre d'un projet spécifique comme un PI. D'un côté, une alliance dite superficielle est semblable à une action philanthropique : une entreprise fournit de l'argent pour soutenir un projet développé par un OBNL. Selon, Cowe (2004, p.2), des alliances de ce type peuvent avoir un impact assez important pour « faire la différence à un certain niveau », mais il serait faux d'appeler un tel arrangement un partenariat en soit. Il s'agit plutôt d'une transaction à court terme orientée vers l'intérêt de développement de l'entreprise (Austin, 2000 ; Googins & Rochlin, 2000 ; Wymer & Samu, 2003 dans Selsky et Parker, 2005). Un partenariat de collaboration implique plutôt une relation à moyen ou long terme dans laquelle les deux acteurs impliqués apportent leurs compétences, leurs ressources et leur expertise, tout en partageant les risques (Cowe, 2004). Le partenariat doit aider l'entreprise à réaliser un objectif qu'elle n'aurait pas pu faire autrement et l'OBNL doit obtenir un réel changement, pas seulement un financement de projet. Il est donc question de projets orientés vers l'intérêt commun (Selsky et Parker, 2005). Dans le cadre de notre recherche,

les PIs des deux types sont étudiés puisque la variable des médias sociaux représente un élément ressenti chez toutes les entreprises, qu'elles mettent en place des partenariats de type alliance ou non.

La littérature sur les PIs est donc vaste, mais le lien entre les PIs et le contexte des médias sociaux n'est pas étudié. La prémisse de base de notre recherche reposant sur la théorie institutionnelle, la place des médias sociaux comme élément de l'environnement stratégique est centrale.

### **Les médias sociaux comme composante de l'environnement stratégique**

Considérant que les PIs représentent un choix des organisations et non une obligation, les médias sociaux sont étudiés comme une pression potentielle permettant d'orienter ce choix des entreprises. En effet, les médias sociaux représentent une pression de l'environnement à considérer par leur nature dynamique, omniprésente et en temps réel (Gensler *et al.*, 2013). Le phénomène des médias sociaux existe depuis le début des années 2000 avec l'arrivée du « web 2.0 » (Lussier, 2019, p. 169). Cette expression désigne tout un ensemble de nouvelles technologies ayant comme principale nouveauté le caractère interactif des plateformes (O'Reilly, 2007). Cette génération de technologies représente un changement majeur dans l'environnement stratégique des entreprises qui mérite d'être étudié. Maintenant, « chaque fois qu'une personne ou une organisation décide de s'exprimer ou de se taire, elle fait une évaluation plus ou moins rationnelle des coûts et des bénéfices qui peuvent potentiellement résulter de cette prise de parole » (Lussier, 2019, p. 171).

Les médias sociaux engendrent plusieurs changements significatifs dans leur environnement. Ils permettent de souligner les enjeux saillants, mettent en lumière les approches d'éco-blanchiment (*greenwashing*) et de socio-blanchiment (*social washing*) des entreprises, créent un rythme rapide de partage et de demande d'informations et donnent accès à la consommation et critique de contenu à un large public. Ces quatre changements de l'environnement sont décrits dans les pages suivantes.

### ***Développement d'enjeux saillants***

Les modèles précédemment étudiés du développement d'enjeux importants pour les parties prenantes comme celui du cycle de l'attention (*issue-attention cycle*) de Downs (1972) changent avec l'arrivée des médias sociaux. En effet, même si les enjeux passent par les différents stades – stade du pré-problème, découverte alarmante et enthousiasme euphorique, réalisation du coût d'un progrès significatif, déclin graduel de l'intérêt intense du public et le stade post-problème (Downs, 1972) –, les médias sociaux remettent en question le rythme du cycle. Les médias sociaux représentent des plateformes où l'attention des utilisateurs et utilisatrices est détournée vers de nouveaux enjeux de manière continue (Gupta et Jenkins-Smith, 2016) puisque ces plateformes deviennent leurs sources d'informations principales (Ghajar-Khosravi *et al.*, 2016). Le partage rapide d'information transforme certains enjeux en mouvements de masses comme le mouvement *Black Lives Matter* et le mouvement *Me Too*. Les médias sociaux deviennent des outils pour amplifier (*scale up*) les enjeux en les renforçant puisqu'il devient possible de donner un sens collectif aux mouvements (Mundt *et al.*, 2018). Les enjeux deviennent aussi plus larges en développant des réseaux qui diffusent les discours promouvant les causes (Mundt *et al.*, 2018). Au-delà de leur aspect divertissant, les médias sociaux sont utilisés pour mener des changements politiques et sociaux (Matyasik, 2014). Le développement d'enjeux saillants devient donc une nouvelle réalité associée à la place importante des médias sociaux dans l'environnement stratégique des entreprises.

### ***Mise en lumière de l'écoblanchiment et de socioblanchiment***

Dans le même ordre d'idée, les médias sociaux mettent en lumière non seulement de nouveaux enjeux saillants, mais aussi les approches d'écoblanchiment (*greenwashing*) et de socioblanchiment (*social washing*) des entreprises. Certains considèrent que les médias sociaux ont le potentiel de réduire les incidences de ces pratiques puisque davantage d'informations sont disponibles à tous et donc la surveillance des entreprises est accrue (Lyon et Montgomery, 2013). Il devient essentiel pour les entreprises d'être adéquatement actif sur les médias sociaux, que les messages transmis évitent toutes contradictions possibles et que ces messages soient vus comme intéressants pour les utilisateurs et

utilisatrices (Kaplan et Haenlein, 2010). Sans quoi, les entreprises deviennent vulnérables aux critiques et jugements.

### ***Nouveau rythme de partage et de demande d'informations***

Le développement de ces nouveaux enjeux ou de ces critiques d'écoblanchiment (*greenwashing*) et de socioblanchiment (*social washing*) se fait maintenant à un rythme rapide. En effet, les médias sociaux permettent « la propagation rapide d'informations à un public mondial » où des émotions spontanées sont partagées entre les utilisateurs et utilisatrices (Courbet *et al.*, 2015, p. 288). De manière plus concrète, il est recommandé aux entreprises de répondre rapidement aux commentaires laissés sur leurs publications, d'anticiper les communications et de les réajuster sans délai en fonction des intérêts des utilisateurs et utilisatrices (Charest *et al.*, 2013). Les médias sociaux s'inscrivent donc dans un rythme rapide demandant une revue constante des réactions et commentaires afin de s'ajuster au besoin. Cette nouvelle réalité génère de nouveaux besoins.

### ***Accès à la consommation et critique de contenu***

Finalement, les médias sociaux signifient également que les consommateurs, clients ou n'importe quel acteur ayant accès à cette technologie, ont maintenant la possibilité de scruter les actions des entreprises et ont une voix que ces entreprises ne peuvent plus ignorer (Gensler *et al.*, 2013). Les médias sociaux se caractérisent effectivement par leur nature interactive: « les participants envoient, reçoivent et traitent librement du contenu destiné à être utilisé par d'autres personnes » (Aula, 2008, p. 43). Il existe maintenant un droit de réplique possible à tous les acteurs grâce à cette interactivité et une certaine « démocratisation de la prise de parole » (Lussier, 2019, p. 169). Tout d'un coup, des enjeux précédemment ignorés ou mis sous silence peuvent devenir au centre de débats en un seul clic. Il existe maintenant des voix pour poser des questions et un canal pour les diffuser (Lussier, 2019). Ainsi, les médias sociaux s'inscrivent dans l'environnement comme des plateformes d'accès à la consommation, mais aussi à la critique de contenu constante.

Ce contexte nouveau des médias sociaux est donc générateur de changements importants à considérer par les entreprises. Les médias sociaux représentent des bénéfices et des

risques potentiels pour les entreprises. Par exemple, ils permettent de créer des projets collaboratifs à travers des plateformes et de partager du contenu à une large audience (Kaplan et Haenlein, 2010). À l'interne, l'utilisation de médias sociaux serait notamment associée à une meilleure rétention et motivation des employés (Kapoor *et al.*, 2017). Néanmoins, une telle participation sur les plateformes de médias sociaux signifie également allouer des ressources et du temps à ces publications. De manière générale, les médias sociaux divisent : certains estiment que ces nouvelles plateformes donnent aux entreprises une occasion unique et nouvelle de renforcer leurs relations avec leurs parties prenantes à grande échelle, tandis que d'autres y voient davantage d'inconvénients (Laroche *et al.*, 2013). Il n'en demeure pas moins que les stratégies développées par les entreprises doivent « tenir compte des valeurs inhérentes » des médias sociaux (Charest *et al.*, 2013, p. 270). Il devient donc essentiel de connaître si ce contexte polarisant est propice aux PIs entre les entreprises et les OBNL ou représente plutôt un contexte inopportun à cette approche RSE.

Avec l'évolution rapide du web 2.0, les notions de RSE et des médias sociaux sont étudiés selon diverses perspectives depuis plusieurs années (Brown *et al.*, 2006 ; Simões *et al.*, 2005 ; Jones *et al.*, 2009, dans Dutot *et al.*, 2016). Notre recherche se positionne dans une perspective institutionnelle étudiant spécifiquement l'impact des médias sociaux sur les PIs, ce qui n'est pas exploré dans la littérature.

Les médias sociaux avec la venue du web 2.0 sont considérés comme avoir révolutionnés la manière dont tous les individus communiquent et collaborent (Kapoor *et al.*, 2017 ; Matyasik, 2014). Certains considèrent que les « règles du jeu » ont changé et que les médias sociaux sont devenus des outils puissants pour participer à résoudre des enjeux et qu'il ne faut surtout pas négliger leur influence (Matyasik, 2014, p.13). Considérant que les PIs sont basés sur les notions de collaboration et de partage de ressources dans l'objectif de mener des changements sociaux et environnementaux, comment sont-ils impactés par ce contexte prenant une place de plus en plus centrale dans les entreprises et dans la société?

## **Synthèse**

Cette revue de la littérature permet donc d'obtenir une vue d'ensemble des connaissances sur les PIs et sur les médias sociaux tout en présentant la perspective et le cadre théorique choisi pour notre recherche. Cette section met en lumière qu'il existe des connaissances sur les éléments clés de l'étude, mais que ces connaissances ne sont ni mises en lien ni étudiées ensemble. Dans le cadre de notre étude basée sur la théorie institutionnelle, il devient pertinent de chercher à comprendre l'impact de l'élément important du contexte des médias sociaux sur les PIs, une approche RSE reconnue comme efficace et pleine de potentiel pour mener des changements. Le lien entre les médias sociaux et les PIs mérite d'être étudié.

Afin de répondre à la question de recherche et donc étudier comment le contexte des médias sociaux impacte le développement de PIs, une recherche qualitative a été effectuée.



# Chapitre 1

## Méthodologie

La présente section a pour objectif de présenter l'approche méthodologique choisie dans le cadre de notre recherche, soit la stratégie de recherche, les étapes suivies pour mener la recherche, l'échantillon, les outils utilisés, ainsi que les considérations éthiques propres à l'étude.

### **Stratégie de recherche**

Puisque l'objectif premier de cette recherche est d'étudier comment le développement de PIs est impacté par les médias sociaux, il était nécessaire d'utiliser une approche méthodologique permettant d'étudier la perception des individus travaillant dans des entreprises face aux médias sociaux. Comment ressentent-ils la pression des médias sociaux? Une étude qualitative a donc été choisie. En effet, l'approche qualitative est recommandée selon Yin (1994) comme une méthode exploratoire et explicative pour étudier un phénomène dans le temps. Cette méthode permet aussi de produire des connaissances qui révèlent un phénomène à multiples facettes de manière crédible (Langley, 1999). La recherche qualitative contextualise le phénomène à l'étude tout en utilisant une perspective théorique, ici la théorie institutionnelle. Cette approche pousse le travail exploratoire au-delà de la description et offre une interprétation plus large des relations entre les activités et les pressions externes impliquées (Yin, 1994). L'étude des impacts des médias sociaux sur les PIs représente en effet un phénomène complexe et dynamique qui demande d'examiner de nombreuses variables et de trouver des liens entre elles.

L'unité d'analyse choisie pour cette étude est les partenariats dyadiques. L'objectif est de mieux comprendre ce type de partenariats et pour y arriver, des individus experts en ce type de partenariats ont été interviewés. Il est question d'obtenir la perception des individus en temps qu'experts en stratégie, partenariats ou responsabilité sociale sur la pression qu'exerce les médias sociaux. Ainsi, afin d'obtenir une compréhension la plus juste possible des perspectives des individus, la méthode d'entrevue semi-dirigée a été

sélectionnée. Cette méthode offre la possibilité de produire une description riche du phénomène et d'étudier les expériences des personnes impliquées en relation avec le contexte. Plus spécifiquement, il s'agit d'un mode d'entretien où le répondant est amené à communiquer des « informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité » (Romelaer, 2005, p. 102).

L'approbation du comité d'éthique de HEC Montréal a été donnée le 9 août 2022 sous le numéro de projet 2023-5150. De plus, une journée avant les entrevues, tous les participants et participantes recevaient le formulaire de consentement à une entrevue en organisation (voir annexe A). Dans le cas où le formulaire n'était pas signé et retourné à temps, les différents éléments du formulaire tels que les niveaux de confidentialités et l'accord à l'enregistrement audio étaient discutés et convenus verbalement au tout début de l'entrevue. Chaque individu était libre d'accepter ou de refuser que le nom de son organisation ainsi que sa fonction apparaissent au sein du présent document.

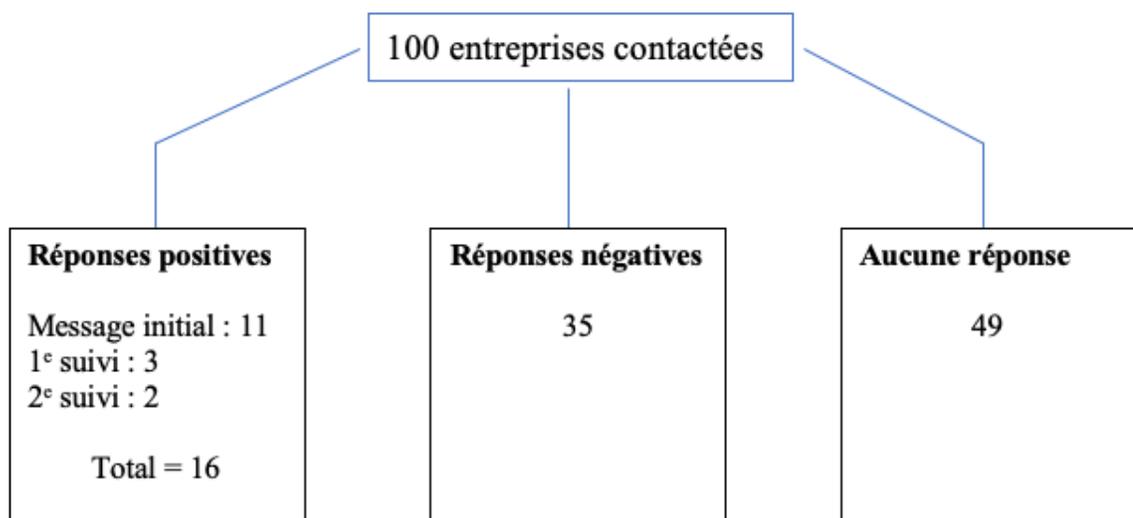
### **Collecte de données**

Afin d'obtenir des résultats pertinents à l'étude, il est nécessaire de mener des entrevues avec des individus travaillant dans des entreprises qui ont des connaissances et expériences avec des PIs. Les participants et participantes doivent être des experts qui ont suffisamment de connaissances et d'expérience en matière de PIs dans leur entreprise. Il s'agissait du critère de sélection principal. Les entreprises ont donc été choisies à partir de listes de compagnies ayant à cœur la durabilité et les partenariats. Il s'agit notamment d'entreprises ayant signé le Pacte Mondial des Nations Unies (*United Nation Global Compact*, s.d.), les entreprises les plus vertes du Canada (*Canada's Top 100 Employers project*, 2022) et les entreprises les plus philanthropes (*Gift Funds Canada*, 2020). Les entreprises ont été choisies en fonction de leur approche à la RSE et de la place des PIs. Une entreprise n'ayant pas de section « responsabilité sociale » ou « communauté » sur son site web était considérée comme n'ayant pas assez d'information sur sa posture pour être sélectionnée dans l'étude. Il s'agissait donc d'un critère d'exclusion. Bien que les informations présentées sur un site web ne reflètent pas nécessairement la réalité de toutes les entreprises, il s'agissait d'une manière de sélectionner plus systématiquement les

entreprises. De plus, de cette manière toutes les entreprises sélectionnées avaient assurément des approches RSE et menaient des PIs assez importants pour qu'un participant ou une participante puisse en discuter lors d'une entrevue.

À travers ces différentes listes et grâce au critère lié au site web, 100 compagnies ont été contactées par courriel. Il a souvent été nécessaire de trouver une adresse courriel spécifique à l'équipe de développement durable ou l'équipe média pour obtenir une réponse. Un premier message général présentant le contexte de la recherche a été envoyé (voir annexe B). S'il n'y avait pas de réponse, un premier suivi était envoyé une à deux semaines plus tard dans lequel il était présenté avec plus de précisions le type de questions centrales à cette recherche (voir annexe C). Finalement, un deuxième et dernier suivi était envoyé s'il n'y avait toujours pas de réponse. Ce suivi visait à informer que la recherche de participants était toujours en cours et que l'intérêt pour l'entreprise était toujours présent malgré les multiples semaines écoulées (voir annexe D). Parmi ces 100 demandes, 16 entreprises ont accepté, 35 ont refusé de participer et 49 n'ont pas répondu malgré les trois envois. Le résultat de cette approche est présenté ci-dessous.

Figure 3 : Répartition des réponses aux messages de mise en contact



Parmi les 16 compagnies ayant accepté, il a été possible de faire des entrevues avec un total de 21 participants et participantes différents. Il a généralement fallu faire de nombreux suivis, échelonnés sur plusieurs mois, avant d’être en contact avec les participants et participantes et de trouver un moment pour faire l’entrevue.

### **Description des participants et participantes**

Les participants et participantes sélectionnés ont des postes de hiérarchies différentes, travaillent dans des types d’entreprises différents et proviennent d’industries différentes. Les caractéristiques démographiques des participants et participantes sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Caractéristiques démographiques des participants et participantes

<b>Caractéristiques démographiques</b>	<b>Catégories</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Sexe	Femme	14	67%
	Homme	7	33%
Langage parlé	Français	12	57%
	Anglais	9	43%
Poste	Président.e et direction générale	3	14%
	Vice-président.e et directeur.rice	11	52%
	Coordonnateur.rice et gestionnaire	7	33%
Type d’entreprise	Entreprise privée - <i>Business to Business</i>	4	19%
	Entreprise privée - <i>Business to Consumer</i>	8	38%
	Entreprise cotée en bourse - <i>Business to Business</i>	1	5%

	Entreprise cotée en bourse - <i>Business to Consumer</i>	5	24%
	Entreprise publique	3	14%
Type d'industrie	Énergie	8	38%
	Assurance	2	10%
	Distribution d'équipement de sécurité	2	10%
	Alimentation	1	5%
	Construction	1	5%
	Détaillant de produits et services de construction	1	5%
	Divertissement	1	5%
	Distribution de solutions environnementales	1	5%
	Exportation	1	5%
	Impression	1	5%
	Production d'équipement d'activité extérieure	1	5%
	Recrutement	1	5%

Les postes de vice-présidence, directeur ou directrice, coordonnateur ou coordonnatrice et gestionnaire sont tous associés à des rôles liés à la durabilité, les partenariats, la stratégie ou les relations publiques et les médias. Malgré les postes différents, tous les participants et participantes étaient en mesure de discuter aisément des PIs menés dans leur entreprise et de leur environnement externe.

Finalement, par souci de distance géographique et de gestion du temps, 19 entrevues ont eu lieu en ligne avec la plateforme Teams ou Zoom. Effectivement, tous les individus

participants travaillent pour une entreprise ayant des bureaux au Canada, mais plusieurs se situaient hors de Montréal. Deux entrevues ont eu lieu en personne, à Montréal.

Des entrevues semi-dirigées ont donc été menées avec 21 participants dans 16 entreprises différentes. Le même questionnaire a été utilisé pour toutes les entrevues (voir annexe E). Ce questionnaire a été construit de manière à diriger la discussion pour s'assurer d'obtenir des réponses sur les éléments clés de la recherche tout en laissant le répondant ou la répondante s'exprimer et explorer d'autres thèmes.

Le guide d'entrevue est séparé en trois sections : la première porte sur des questions générales sur l'organisation du participant ou participante et ses approches de développement durable, la deuxième section porte plutôt sur le contexte des réseaux sociaux et l'environnement externe et finalement la dernière section porte sur l'évaluation et le contrôle de l'impact. La première section sert également à placer la phrase d'entame (Romelaer, 2005):

- Pourriez-vous me parler de votre organisation ? Quel est son but principal ?

L'objectif derrière la séparation du guide en trois sections distinctes était de s'assurer de faire mention des deux éléments principaux de cette recherche (PIs et médias sociaux). De plus, cela permettait de créer une certaine évolution dans la précision des questions, allant des plus générales aux plus spécifiques. Cette séparation permettait également de faire une introduction de chaque élément principal. Comme mentionné précédemment, l'introduction de la première section se faisait grâce à la phrase d'entame. Directement après, il était demandé aux participants et participantes de discuter des approches RSE et de développement durable de leur organisation et ensuite d'expliquer la place des PIs dans cette approche. Ainsi, cela permet d'introduire le thème des PIs et d'approfondir ce thème au fil de la section 1. Ensuite, pour introduire la section 2, il était expliqué qu'un élément central de l'environnement stratégique sur lequel notre recherche repose est le contexte des médias sociaux. Plus précisément, le fait que les consommateurs ont un accès accru aux données et qu'il existe alors une attente de transparence de la part des entreprises. Les questions concernant la perception liée à cet élément de l'environnement étaient ensuite posées. Une courte introduction permettait d'éviter une incompréhension liée à l'angle

choisi lié aux médias sociaux. Certains participants et participantes demandaient des clarifications sur la définition de médias sociaux qui leur était donc donnée dès le début de la section. Cette section se terminait avec la question ouverte de la page suivante permettant de clore la discussion sur le sujet des médias sociaux et de l'environnement stratégique pour ensuite passer à la dernière section.

- Y a-t-il d'autres éléments du contexte qui impactent vos choix de partenariats futurs? Votre motivation à entreprendre des partenariats? D'autres éléments qui doivent être pris en compte dans ce choix?

Lorsque le participant ou la participante mentionnait dans ses réponses des éléments touchant à des thèmes centraux de la question de recherche, il ou elle était relancé avec une question demandant d'approfondir cette idée ou avec les sous-questions identifiées dans le guide. Il arrivait également souvent de reformuler à titre de résumé les réponses afin d'assurer la compréhension commune tout en laissant le répondant ou la répondante la possibilité de clarifier son idée ou de la compléter. La méthode de reformulations-résumés et relances de Romelaer (2005) a donc été suivie. Cette méthode laissait la place aux réflexions surprises lors des entrevues, car les relances permettaient d'aller plus loin dans la réflexion que ce que les questions initiales permettaient. De plus, la dernière question de chaque entrevue permettait aux participants et participantes de discuter davantage de n'importe quel sujet ou de poser des questions sur ce projet de recherche:

- Y a-t-il un autre élément que vous aimeriez aborder au sujet des partenariats, du contexte externe à l'organisation ou autre? Un mot de la fin?

Finalement, le nombre d'entretiens a été déterminé par la saturation sémantique, soit lorsque les nouveaux entretiens conduits n'apportent plus de nouvelles informations (Romelaer, 2005). En effet, lors des trois derniers entretiens, les personnes interrogées répétaient les mêmes informations que celles obtenues précédemment; il ne semblait plus nécessaire d'obtenir de nouvelles informations en réalisant des entretiens supplémentaires. Cela a marqué la fin de la période de collecte de données après des entrevues semi-dirigées menées dans 16 entreprises différentes et avec 21 participants.

Toutes transcrites au *verbatim*, ces entrevues, qui duraient entre 30 à 60 minutes, ont permis de recueillir 201 pages de données. L'ensemble du processus pour trouver des participants et participantes, les contacter et faire des suivis à une ou deux reprises, planifier, mener les entrevues et les retranscrire a demandé six mois de travail (juillet 2022 à décembre 2022).

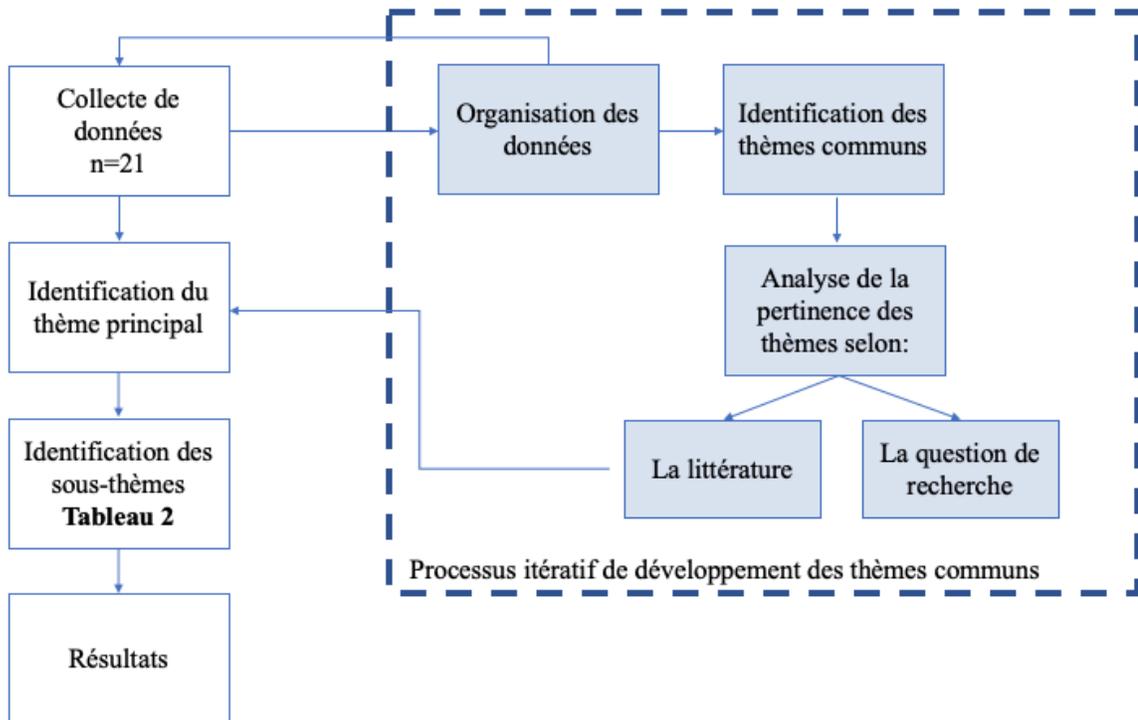
De plus, la méthode de triangulation des données d'archives a été utilisée lors de l'analyse des données *verbatim* afin d'augmenter les sources de données. En effet, la triangulation permet de combiner des données provenant de différentes sources, à différents moments, dans différents lieux et auprès de différentes personnes (Flick *et al.*, 2004). Ainsi les données des entrevues ont été combinées lors de l'analyse avec des données provenant d'autres sources soit de webinaires, d'articles de journaux, d'entrevues, des sites web des entreprises, etc. Cette cueillette d'informations supplémentaires a eu lieu en parallèle à la période de collecte des données des entrevues et également lors de la période de rédaction de l'analyse des données selon les différents besoins. La fin de la cueillette de données à travers les données d'archives a également été déterminée avec la saturation sémantique, soit lorsqu'il ne paraissait plus possible d'obtenir de nouvelles informations à travers cette méthode.

### **Méthodologie de l'analyse des données**

L'entièreté des données recueillie a été revue de manière à répondre à la question de recherche et ainsi comprendre si les PIs représentent une approche RSE stratégique dans le cadre du contexte des médias sociaux. Ce codage est basé sur l'approche de Gioia (2013). Suite à la réorganisation des données, plusieurs catégories ont été trouvées en cherchant les similitudes des propos des participants et participantes. Ensuite, seulement les catégories pertinentes ont été conservées, c'est-à-dire celles en lien avec la question de recherche et qui représente une nouveauté dans la littérature. L'objectif de cette section est donc de présenter ces données et le processus ayant permis d'arriver au codage final.

La figure de la page suivante présente de manière schématique comment le codage inductif a été effectué.

Figure 4 : Représentation schématique du processus de codage des données



L'étendu de ce processus sera présenté dans le chapitre suivant de la présentation et l'analyse des résultats.

### Validité

Par la nature exploratoire de la recherche qualitative, il est nécessaire d'être particulièrement alerte des risques associés aux biais de confirmation (Johnson, 1997). Un travail de réflexion critique a été mené tout au long de l'étude pour minimiser la place des éventuels préjugés et prédispositions. Des efforts ont été déployés pour échanger longuement avec les participants et participantes qui ne confirmaient pas certaines attentes. Par exemple, lorsqu'un participant ou une participante mentionnait que les médias sociaux ne représentent pas une pression importante dans leur entreprise, l'entrevue n'était pas écourtée. Au contraire, un effort était mené pour comprendre cette relation à l'environnement, compléter et nuancer les interprétations des données. Ces deux stratégies, le travail de réflexion et d'échanges avec des individus ne confirmant pas

certaines hypothèses, ont comme objectif de minimiser l'impact des biais de confirmation (Johnson, 1997).

Plusieurs efforts ont également été déployés pour assurer la validité interne de l'étude. En effet, pour assurer la crédibilité de la présente recherche et donc la validité des résultats, le choix de combiner les données des entrevues avec les données d'archives a été fait. La triangulation des données permettant d'utiliser plusieurs méthodes de collecte de données plutôt qu'une seule est une manière d'augmenter la probabilité d'obtenir des résultats fiables et précis (Tenny *et al.*, 2022). Vérifier la validité du contenu des entretiens avec d'autres sources telles que des articles de journaux par exemple, permet d'affirmer que les données reflètent de manière juste le phénomène au centre de notre étude.

Finalement, des efforts ont aussi été déployés pour assurer la validité externe. Pour répondre au critère de la validité de l'échantillon, les participants et participantes de cette recherche étaient choisis en fonction de leurs connaissances et proximité aux PIs de leur entreprise. Tous les participants et participantes étaient familiers avec les enjeux associés à cette approche RSE et étaient en mesure d'en discuter aisément puisqu'ils y sont directement concernés. Il a également été possible d'assurer la transférabilité des données et donc que les participants et participantes ont fourni des réponses représentant de manière vraisemblable le phénomène étudié. Pour ce faire, les analyses préliminaires étaient partagées avec certains participants et participantes à la fin des entrevues pour confirmer que la collecte de données était bien représentative du vécu des principaux concernés. Comme mentionné précédemment, la méthode de reformulations-résumés et relances de Romelaer (2005) a aussi été suivie. Ces diverses stratégies permettent donc d'assurer la validité interne et externe de cette recherche (Creswell, 2013).

Maintenant que la méthodologie a été décrite, il est temps de présenter et analyser les résultats provenant de la cueillette de données.

## **Chapitre 2**

### **Présentation et analyse des résultats**

Considérant que les données représentent 201 pages de *verbatim*, elles ont en premier lieu été réorganisées pour en faciliter la lecture. Initialement, toutes les données étaient séparées par participant et participante de chaque entrevue. Elles ont ensuite été regroupées par question pour obtenir toutes les réponses à la question 1, toutes les réponses à la question 2, toutes les réponses à la question 3, et ainsi de suite. À partir de cette réorganisation, il a été possible de résumer les réponses des participants à toutes les questions. Ce document, ayant comme seul objectif de réorganiser les données pour en avoir une meilleure lecture, a permis d'obtenir une vision d'ensemble plus claire des réponses des répondants et répondantes et des grands thèmes communs.

Cette revue et réorganisation des données a souligné que les médias sociaux ont un impact sur la majorité des participants et participantes interviewés. Les médias sociaux ne sont pas neutres et il est pertinent d'étudier comment ils impactent les PIs. Les données montrent aussi que les PIs prennent une dimension différente lorsqu'il est question d'y intégrer le contexte des médias sociaux. L'analyse des données se concentre sur les informations des entretiens qui expliquent comment les médias affectent les PIs.

Le processus de l'analyse des données a été itératif et a demandé plusieurs réflexions sur la pertinence de chaque thème en fonction de la question de recherche et de la littérature. Au final, le codage a fait ressortir un thème principal : les médias sociaux génèrent de nouvelles normes informelles dans l'environnement stratégique. Ces nouvelles normes sont divisées en 5 sous-thèmes: les médias sociaux demandent 1) d'agir face à des enjeux saillants, 2) d'améliorer la communication avec les parties prenantes, 3) de faire preuve de transparence avec les parties prenantes, 4) d'agir dans l'instantané et 5) de saisir les opportunités. Pour remédier à ces nouvelles normes, les PIs sont choisis comme approche puisqu'ils permettent de répondre aux besoins existants de la société, de partager les impacts menés par les entreprises, de créer des relations de collaboration ou des relations

gagnant-gagnant avec des OBNL, et finalement d'évaluer l'impact de manière quantitative. Le tableau ci-dessous résume ce codage.

Tableau 2 : Résumé du codage

Thème	Sous-thèmes
Nouvelles normes informelles créées par les médias sociaux	1. Agir face à des enjeux saillants <ul style="list-style-type: none"> <li>- Répondre à des besoins existants</li> </ul>
	2. Améliorer la communication avec les parties prenantes <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage des impacts</li> </ul>
	3. Faire preuve de transparence avec les parties prenantes <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relation de collaboration</li> </ul>
	4. Agir dans l'instantané
	5. Saisir les opportunités <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relation gagnant-gagnant</li> <li>- Évaluation d'impacts quantitatifs</li> </ul>

L'étendue du codage avec les citations des participants et participantes à l'appui de chaque sous-thème est disponible en annexe (voir annexe F). Ces citations représentent les éléments clés ressortis de la collecte de données.

### 1. *Les nouvelles normes informelles définies par les médias sociaux*

La question de recherche repose sur comment les médias sociaux impactent le développement de PIs dans les entreprises. Le résultat principal qui s'est dégagé des entrevues est que les médias sociaux créent de nouvelles normes informelles qu'il est possible d'adapter et utiliser en développant davantage de PIs. Les participants et participantes ont beaucoup mentionné la place des médias sociaux comme un guide dans l'environnement externe à suivre. Les médias sociaux permettent de rester à l'affût des changements sociaux, des défis émergents et de suivre pratiquement en direct les efforts déployés par la concurrence (individu 18). Il est possible d'observer les réactions et

critiques de tous à ces nouvelles normes. L'individu 7 explique la place des médias sociaux comme élément de l'environnement présent pour guider les actions :

« Les médias sociaux nous ouvrent les yeux. C'est une pièce du puzzle. Ils nous aident à comprendre quels sont les défis, les opportunités et les forces de nos propres communautés ». [traduction libre]

Une fois que cette analyse de l'environnement est effectuée, les PIs permettent de justement mobiliser les forces des communautés et répondre aux défis et enjeux centraux. Il sera donc étudié à travers les différents sous-thèmes quelles sont les nouvelles normes informelles que créent les médias sociaux et comment les PIs représentent une approche RSE permettant de répondre à ces nouvelles normes.

### ***1.1 Agir face aux enjeux saillants***

Un élément central émergeant des entrevues est le besoin de cohérence que demandent les médias sociaux lorsqu'il est question de développer une approche RSE. En effet, la majorité des participants et participantes ont soulevé que les médias sociaux sont devenus une façon d'évaluer quelles sont les causes centrales saillantes à soutenir. L'approche RSE de leur entreprise doit alors s'ajuster en fonction de ces causes pour assurer une cohérence avec l'actualité au risque d'être considéré comme insensible aux enjeux émergents. Plusieurs individus ont mentionné suivre les causes centrales à travers les médias traditionnels. L'individu 21 explique ce phénomène :

« Par exemple, là on a aidé la Croix-Rouge pendant les inondations, fourni de l'aide pour les familles qui ont eu des difficultés pendant la COVID. Cette année, on a monté un comité d'employés à l'interne qui font des initiatives pour aider les immigrants ukrainiens. Donc il y a toujours des initiatives selon l'actualité, qui évolue selon les besoins criants. »

D'autres se fient davantage aux réseaux sociaux pour connaître les besoins précis de certaines communautés. L'individu 14 présente ce processus ci-dessous:

« Nous avons regardé sur les réseaux sociaux, nous avons parlé à des personnes de la communauté et aux groupes qui cherchaient des fonds. Et nous avons fait une sorte d'évaluation nous-mêmes et avons abouti à cette liste. Les réseaux

sociaux ont eu un rôle énorme à jouer [...] Donc, encore une fois, un peu différent de ce que nous avons fait dans le passé. Mais une partie de cette décision a été influencée par l'impact que les réseaux sociaux peuvent avoir parce que nous voulions atteindre autant [d'individus] que possible. Et les réseaux sociaux étaient cet outil ».

Ainsi, plusieurs ont souligné que les médias sociaux sont utilisés comme méthode pour assurer une cohérence avec les réels besoins sociétaux. Les médias sociaux deviennent une manière de connaître les réalités des citoyens et citoyennes et de sélectionner les priorités pour mettre en place des approches RSE qui répondent aux attentes. Selon Tremblay (2023), lorsque des professionnels choisissent activement de faire participer leur entreprise à s'attaquer aux nouveaux défis émergents, il s'agit d'une forme de reconnaissance de l'environnement changeant. Il ne s'agit pas d'un « signe d'un ramollissement de la gestion, distraite par les causes à la mode » (Tremblay, 2023). L'individu 7 explique qu'il existe une pression à rester attentif, réactif et respectueux de « ce qui se passe dans le monde » et qu'il est possible de suivre ce qu'il se passe grâce aux médias sociaux. Selon l'individu 18, il « faut » suivre les médias sociaux pour avoir une idée des enjeux importants.

### **Répondre à des besoins existants**

Ensuite, ce besoin de cohérence accrue à cause des médias sociaux impacterait le développement de PIs. Plusieurs individus ont mentionné que leur entreprise développe des PIs avec l'intention d'aider à répondre à des besoins sociétaux mis en lumière par les médias sociaux. Malgré le manque de normes formelles encadrant l'engagement communautaire des entreprises, plusieurs ont souligné l'importance d'être un citoyen corporatif actif cohérent avec les enjeux actuels. L'individu 10 explique cette pression ci-dessous:

« S'il y a un enjeu qui semble vraiment saillant dans les réseaux sociaux et que ce n'est pas comme quelque chose qu'on fait déjà, on va avoir tendance à vouloir agir là-dessus, puis à en parler. Oui, on va être influencé par les nouvelles sur les

réseaux sociaux, les différentes recherches qui vont sortir. C'est sûr que c'est des choses qui ont le potentiel d'influencer ce qu'on va faire par la suite ».

Plusieurs ont montré que la démarche qui sera choisie suite à cette évaluation des enjeux sera le développement de PIs. Les participants et participantes ont effectivement montré que les PIs sont une approche permettant de répondre à des enjeux saillants. Par exemple, lorsque demandé quelle est l'intention derrière le développement de PIs dans son entreprise, l'individu 11 a souligné l'intention de répondre à des besoins réels :

« C'est pour avoir une meilleure planète et pour avoir un meilleur environnement social et pour protéger notre écosystème. [...] Et qu'est-ce qu'on veut accomplir comme société... comme entreprise dans le milieu de la société. Si on ne partage pas ça et qu'on n'a pas d'échange avec nos parties prenantes, on manque beaucoup de richesse ».

Il semblerait donc que les médias sociaux encouragent les individus à faire preuve de davantage de cohérence et que développer des PIs permet d'y arriver. Il devient essentiel que l'approche RSE des entreprises soit compatible avec les enjeux actuels. L'individu 17 résume l'impact de cette nouvelle norme informelle des médias sociaux sur les approches RSE:

« Les tendances indiquent les sujets que les gens recherchent en ce moment. Ensuite, les plans de marque informent l'ensemble de notre stratégie de communication. Et celle-ci guidera notre stratégie [RSE] ». [traduction libre]

En revanche, cette posture prônant l'action face aux enjeux émergents nécessite une nuance importante. En effet, l'individu 9 souligne que ce besoin de cohérence peut être difficile à suivre pour des raisons de logistiques et donc qu'il n'est pas toujours réaliste d'agir face à tous les défis émergents.

« On est assez fidèle dans le temps aux organismes qu'on soutient et on soutient aussi beaucoup de petits organismes communautaires; donc ce n'est pas nécessairement ceux qui ont une plus grande visibilité sur les médias sociaux, mais c'est ceux qui sont près de nous, quand on voit au quotidien, les besoins. [...] Les collaborations se bâtissent sur plusieurs années, qu'on ne pourrait pas se permettre

de suivre les *trends*. On va soutenir des organismes souvent sur 5-10 ans, donc ça sera difficile de changer à chaque fois ».

Les *trends* (tendances) comme les appellent l'individu 9, ou les défis émergents comme les appellent Tremblay (2023), ne sont donc pas toujours un choix de cause judicieux à supporter. Il est possible que cela vienne à l'encontre de PIs déjà développés avec d'autres partenaires et dont les contrats sont déjà négociés pour plusieurs années de soutien. L'individu 3 mentionne que le processus de sélection de partenaires à soutenir peut prendre 1 ou 2 ans et donc tous ces processus passant de la sélection des besoins, des partenaires à l'approbation du comité de direction sont très longs à opérer. Même si certains reconnaissent l'importance de former des PIs pour répondre à de nouveaux besoins, il n'est pas toujours possible d'y arriver sans diminuer l'aide offerte aux engagements précédents et d'opérer assez rapidement pour des raisons de logistiques.

### ***1.2 Améliorer la communication avec les parties prenantes***

Les données des entrevues montrent aussi que les médias sociaux encouragent les individus à avoir davantage de correspondances et d'échanges avec les parties prenantes à travers l'approche RSE choisie par leur entreprise. En effet, plusieurs ont mentionné que mener des approches RSE aujourd'hui signifie utiliser les médias sociaux afin de se connecter avec leur audience. Il semblerait exister une certaine excitation face à cette nouvelle possibilité. L'individu 6 explique cela ci-dessous :

« Il s'agit d'un niveau d'excitation en termes de capacité à se connecter avec d'autres et de meilleurs partenaires. Je pense qu'au cours de l'année dernière, [...] nous avons radicalement changé et augmenté les façons dont nous utilisons les médias sociaux parce que dans l'entreprise, à la fois dans l'investissement communautaire, c'est particulièrement ouvert, et c'est justement une occasion de s'engager dans un dialogue avec nos publics, c'est sûr ». [traduction libre]

Les médias sociaux semblent être un nouveau moyen pour les entreprises des individus interviewés de partager des informations clés. Les PIs développés permettent d'obtenir du contenu qui représente une source d'information pertinente recherchée par les parties prenantes. L'individu 4 donne un exemple à la page suivante :

« Aujourd'hui, c'est *climat day* sur la planète. Et puis on est capable de remercier les gens qui vont participer un peu partout à travers le monde en utilisant un *hashtag* qui n'aurait jamais pu exister avant. Je n'aurais pas pu rejoindre quelqu'un qui est en train de faire ça à Houston par exemple, mais on est capable de faire ça. C'est certain que ça a eu un gros impact ».

Les médias sociaux ont donc un impact sur l'approche RSE des entreprises puisqu'ils permettent d'entrer en contact avec le public comme il n'a jamais été possible de le faire avant. L'individu 13 résume que « tous les secteurs d'activité doivent renforcer leur présence sur les médias sociaux, car tout le monde y est présent ». Il existe un niveau d'engagement nouveau recherché par les participants et participantes qu'il est possible d'exploiter à travers les PIs. Il s'agit en effet d'une approche RSE, qui par sa nature collaborative, permet d'agrandir le réseau des entreprises et donc offre de nouvelles opportunités de dialogue. Ce dialogue doit davantage s'orienter vers la présentation des impacts positifs possibles grâce aux PIs.

### **Partager des impacts positifs**

Un élément central permettant de développer cette fréquence de correspondances importantes est le partage de l'impact positif des PIs. En effet, plusieurs participants et participantes ont mentionné que les médias sociaux modifient de manière significative la façon dont l'impact des PIs est partagé aux différents acteurs. De manière générale, il existe un désir de partager les résultats positifs des PIs, et les médias sociaux représentent l'outil principal de partage. L'individu 7 souligne l'importance de cet outil ci-dessous :

« Je pense que nous voulons être capables de raconter nos histoires, nous voulons être capables de partager ce que nous faisons. Et la communauté et les médias sociaux sont un très, très bon moyen de le faire. [...] Ils nous donnent l'occasion de partager ce que nous faisons ». [traduction libre]

Les médias sociaux ont été décrits comme des plateformes pouvant faire rayonner les partenaires et les résultats. L'individu 1 s'assure d'orienter les communications pour répondre aux exigences des consommateurs lorsqu'elles sont présentées sur les médias sociaux. L'individu 20 explique en effet qu'il faut adapter le contenu pour rester

intéressant et pertinent même si cela représente un grand « défi de conciliation ». Les PIs accroissent les opportunités de communication pertinentes pour les consommateurs et l'individu 12 en donne un exemple ci-dessous :

« Nous nous demandons toujours comment nous allons communiquer l'impact de ce travail. Disons que nous finançons un programme qui fonctionne dans 75 communautés autochtones et qui a un impact sur 5 000 personnes par an. C'est un impact considérable. Alors comment voulons-nous raconter cette histoire à nos partenaires ? Et quand vous pensez aux parties prenantes d'une entreprise, il y a les parties prenantes internes comme les employés et puis il y a les parties prenantes externes. Il y a donc les clients qui achètent des produits ou des services, et puis il y a le grand public. C'est un peu comme si les médias sociaux étaient un véhicule pour raconter cette histoire et pour communiquer cet impact. [...] Les médias sociaux, je dirais que c'est une partie du tableau. C'est l'un des outils dont dispose l'entreprise pour communiquer son impact. Et c'est l'une des façons dont les employés ou les clients potentiels interagissent avec la marque ». [traduction libre]

Les médias sociaux ont effectivement été décrits comme permettant de rejoindre un plus grand nombre d'acteurs. Plusieurs individus ont mentionné que trop peu de personnes s'intéressent aux rapports annuels de développement durable des entreprises et donc des efforts sont déployés pour créer du contenu plus accessible à tous. Par exemple, l'entreprise de l'individu 11 développe activement des capsules vidéo, des baladodiffusions et des webinaires à travers une variété de canaux pour rejoindre le plus de parties prenantes possible. Ces moyens de partager encore plus de contenus sont même disponibles sur la page Instagram de cette entreprise.

Par conséquent, les médias sociaux génèrent le besoin des participants et participantes à connecter avec leur audience. Ce besoin de connectivité peut être comblé par le développement de PIs puisqu'il devient possible de partager les impacts des PIs sur les diverses plateformes qu'offrent les médias sociaux. Il existe une excitation face à l'idée de pouvoir rejoindre un nombre important de parties prenantes grâce aux médias sociaux

et les PIs représentent une méthode efficace pour étendre l’audience et la portée d’une entreprise.

Néanmoins, il est encore une fois important d’apporter une nuance à l’interprétation de cette communication accrue. Ce nouvel élément recherché peut être néfaste pour les plus petits partenaires à but non lucratif qui n’ont pas beaucoup développé leur présence numérique. En effet, bien que plusieurs individus aient mentionné ne pas sélectionner leurs partenaires en fonction de leur importance sur les médias sociaux, cela devient tout de même un critère intéressant pour certains. L’individu 11 explique cette réalité :

« Un partenaire va avoir beaucoup plus de poids s’il y a une audience beaucoup plus grande, puis un canal de développement beaucoup plus poussé. Parce que si on regarde quand on veut un partenariat et bien c’est toujours un échange. Donc si ton partenaire a beaucoup d’influence à travers les réseaux sociaux, puis il a une grande plateforme, c’est quand même quelque chose de très intéressant à offrir à son partenaire ».

L’individu 20 a mentionné, dans le même ordre d’idée, qu’il devient facile à travers les médias sociaux d’évaluer ce que font les partenaires potentiels. Comment communiquent-ils et comment est-ce que ces partages sont perçus par la population? Il devient possible de « fouiller » des informations sur les partenaires potentiels. La dynamique de surveillance que génèrent les médias sociaux se retrouve donc même parfois présente entre une entreprise et son partenaire potentiel. Ce phénomène peut donc devenir néfaste pour des partenaires potentiels.

Ainsi, cette communication accrue n’est pas nécessairement accessible à tous les partenaires et pourrait désavantager ceux qui ne sont pas en mesure d’utiliser les médias sociaux comme une opportunité de partage. L’individu 10 explique en effet que « les médias sociaux ça apporte une pression, il faut répondre aux gens, ils ont des attentes, mais c’est un moyen sans précédent par rapport aux anciens moyens de communication pour discuter, ouvrir le dialogue, expliquer nos points ». Une telle approche demande le déploiement de ressources qui n’est pas accessible à toutes les organisations.

### ***1.3 Faire preuve de transparence avec les parties prenantes***

Le troisième sous-thème souligne plutôt que les médias sociaux deviennent des plateformes où les critiques de manque de transparence des entreprises abondent.

L'individu 11 explique cette pression ressentie ci-dessous :

« Oui, certainement, je pense qu'on n'y échappe pas; définitivement, il y a un besoin d'une plus grande transparence. [...] Parce que si on n'a pas cette transparence-là, si on ne met pas publique sur les médias sociaux notre méthodologie, nos politiques et comment elles s'appliquent, je pense que c'est la crédibilité qui n'est pas là finalement. Donc oui, on sent la pression, si je peux dire ça comme ça ».

Certains participants et participantes ont mentionné que les approches RSE des entreprises et plus spécifiquement les PIs, permettent aux entreprises de faire preuve de transparence face aux parties prenantes. Les médias sociaux encouragent ce besoin de transparence et génèrent même une pression. L'individu 6 présente cette nouvelle réalité :

« Notre objectif est vraiment d'exploiter les outils dont nous disposons en matière de communication; la façon dont nous utilisons nos outils pour être plus transparents et communiquer. Donc, je pense que de mon point de vue, je suis très intéressé par la transparence et j'essaie de toujours faire le lien et de communiquer à ce sujet. [...] Je pense que les médias sociaux sont en quelque sorte utilisés comme un outil pour aider à communiquer le travail que nous faisons à un public externe ». [traduction libre]

Les médias sociaux offrent une possibilité de partage qui est inédite. Néanmoins, cette nouvelle réalité est aussi vue comme un risque important dans les entreprises. Lors du Forum stratégique ESG présenté par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain ayant eu lieu le 13 juin 2022, une intervenante a expliqué qu'en effet les médias sociaux ont amené une grande transparence puisque le monde est maintenant ouvert, mais que cela crée un effet « d'épée de Damoclès ». Cette intervenante soulignait que « tous les employés ont maintenant un micro dans la main » et donc qu'il n'est plus possible de « faire les affaires comme avant ». Ce besoin de communiquer de manière transparente

devient une peur pour certains que des informations soient mal interprétées et génèrent des risques réputationnels pour leur entreprise. L'individu 12 partage le même avis :

« Je pense donc que les dons des entreprises font l'objet d'un examen plus minutieux que jamais. Je pense qu'il existe de nombreux exemples d'entreprises qui ont essayé de faire un don ou de parrainer quelque chose qui va peut-être à l'encontre de ce qu'elles font en termes de pratiques d'entreprise. Ce n'est donc pas authentique et ce n'est pas aligné, et je pense que les gens vont le dénoncer ».

### **Développer des relations collaboratives**

Ainsi, lorsqu'il est question de développer des PIs qui respectent ce besoin de transparence et qui mitigent les risques associés, plusieurs participants et participantes y répondent en développant des relations collaboratives avec leurs partenaires. Plusieurs ont effectivement mentionné assurer une relation basée sur la collaboration avec leurs partenaires demandant alors reconnaissance et partage des savoirs. L'individu 17 explique ne pas être expert dans « tous les domaines, sur tous les sujets » et c'est pourquoi il souhaite faire preuve d'une certaine humilité pour collaborer avec confiance avec ses partenaires de PIs. Cette reconnaissance des savoirs donne aux entreprises une légitimité d'agir et de devenir porte-parole de certaines causes qui n'est pas inhérente à une entreprise dont l'objectif ultime est le profit. Les médias sociaux modifient la relation aux partenaires puisqu'ils encouragent les entreprises à faire preuve d'authenticité, un caractère largement critiqué dans la sphère publique. L'individu 11 partage ce besoin d'authenticité et de confiance ci-dessous :

« Je pense que ça revient à la transparence comme entreprise d'être vulnérable si je peux dire ça comme ça, parce que ça veut dire qu'on est capable de dire ça, ça a bien été, on a fait ça d'une bonne façon, on a une belle politique et ça a bien été, mais sur cet autre sujet-là, peut-être qu'on a un peu raté le bateau puis voici pourquoi ça c'est passé comme ça. Pour moi, je pense que c'est primordial pour accélérer le partage des connaissances, augmenter les standards ».

Ainsi, les individus ayant mentionné adopter des relations collaboratives avec leurs partenaires font preuve d'une reconnaissance des savoirs qui permet de laisser aux

partenaires le rôle d'expert légitime d'agir dans la communauté et ainsi reconnaître avec transparence les besoins de la collaboration. Ce type de relation est ensuite promu et reconnu comme plus authentique dans la sphère publique et les médias sociaux. Selon l'étude #RealTalk de Twitter (2022), lorsqu'il est question des relations aux communautés, les citoyens n'ont jamais été autant avisés et alertes des messages diffusés par les entreprises. Ils n'ont pas peur de signaler publiquement lorsqu'une entreprise exploite une situation ou un partenaire (Twitter, 2022) et il devient alors essentiel de mettre en lumière le savoir d'expert de ces partenaires légitimes. L'individu 6 explique « ne pas imposer trop de restrictions » aux OBNL récipiendaires d'aide financière de son entreprise pour justement laisser les experts avoir le plus grand impact possible dans les domaines les plus essentiels.

Les médias sociaux encouragent donc les individus à faire preuve davantage de transparence. Ce besoin représentant un risque important pour certains peut se traduire par le développement de PIs permettant des relations axées sur la collaboration avec les partenaires. Ce type de relation est favorisé puisqu'il est mieux perçu par sa nature plus authentique.

#### ***1.4 Agir dans l'instantané***

Le quatrième sous-thème est celui de l'instantanéité que demandent les médias sociaux. Encore une fois, il s'agit d'une nouvelle norme informelle avec laquelle doivent composer les professionnels en RSE. En effet, l'individu 3 explique cette réalité :

« Les médias sociaux obligent dans nos façons de faire, dans les canaux de communication, de toujours inclure ça, de jamais le laisser de côté [...] Moi ce que j'ai vu plus au niveau du développement durable, des relations avec les communautés, c'est la rapidité. C'est d'être rapide à répondre. Il faut dire qu'il y a certains processus qui des fois peuvent être assez longs. Auparavant, c'est souvent par courriel ou via des sites et des formulaires en ligne que les gens rentraient en contact avec nous pour faire des demandes de dons ou commandites. Puis, avec l'avènement des médias sociaux, ce qu'on voit, c'est que des demandes, de la pression de la part d'organisations via les médias sociaux, on est obligé de répondre. C'est dans l'instantané ».

Ainsi, ce sous-thème souligne encore une fois comment les médias sociaux génèrent de nouvelles normes qui ont le potentiel d'influencer l'approche RSE des entreprises. Les PIs peuvent être utilisés pour répondre à cette nouvelle réalité de l'environnement stratégique puisqu'ils offrent aux entreprises des pistes de réponses aux questions concernant les efforts RSE menés. Les PIs permettent de générer du contenu pertinent à publier sur les médias sociaux.

Par contre, il existe aussi une nuance à apporter à l'interprétation de cette instantanéité qui est recherchée sur les médias sociaux. En effet, l'individu 16 explique qu'au final, lorsqu'une personne mène une recherche sur le web pour trouver des informations sur une entreprise, elle sera dirigée sur un site web officiel et non sur les pages de médias sociaux de l'entreprise. Même s'il existe des capsules vidéo, de courts blogues, des publications Instagram, etc., visant l'instantanéité, tout cela est « très éphémère ». Dans le même ordre d'idée, l'individu 3 explique que si un consommateur ou une consommatrice souhaite accéder à de l'information sur l'entreprise et « aller plus en profondeur, ils vont se tourner vers des médias traditionnels, comme les sites web qui vont être plus étoffés et les rapports de développement durable ». L'instantanéité ne signifie donc pas que les autres formes de contenus sont inadéquates puisque la source d'information qui restera à long terme est celle des sites officiels des entreprises. Il devient donc essentiel de reconnaître l'importance nouvelle de l'instantanéité et des formes de contenus qui permettent d'offrir cela, tout en considérant que les formes de contenus longs sont toujours nécessaires et informatives. L'individu 16 prône donc un besoin de trouver un équilibre entre les deux formes de contenus qui sont tous les deux pertinents.

### ***1.5 Saisir les opportunités***

Le dernier sous-thème ayant émergé des données est celui de la notion d'opportunisme qui existe maintenant grâce aux médias sociaux. L'individu 8 explique cela ci-dessous :

« Les médias sociaux ne sont pas un véhicule de pression, c'est un véhicule d'opportunité [...]. La puissance des médias sociaux c'est ça, ce sont des porte-voix à grande puissance ».

Les PIs deviennent alors un moyen de bénéficier à l'entreprise. En effet, ce sous-thème a émergé puisque plusieurs participants et participantes ont mentionné que les médias sociaux représentent une façon de rentabiliser davantage les investissements dans les PIs. Les individus ayant mentionné ceci reconnaissent la valeur qu'ont les PIs et ainsi souhaitent en mener davantage grâce à la visibilité qu'offrent les médias sociaux. L'individu 12 présente cette réalité ainsi :

« Si vous vous contentez d'investir dans la communauté, mais que personne ne le sait, vous faites quand même du bon travail, mais du point de vue de la marque, vous ne maximisez pas vraiment l'influence positive que vous pouvez en tirer. [...] Les médias sociaux ont augmenté la valeur des partenariats pour l'entreprise ».  
[traduction libre]

Pour plusieurs individus, les PIs font partie du modèle d'affaire de leur entreprise puisque ces partenariats sont déjà largement acceptés comme une méthode légitime d'approche RSE. Néanmoins, cette revue des données ayant comme point central les médias sociaux souligne que ces nouvelles plateformes permettent de faire bénéficier les entreprises de ces investissements en PIs. La majorité des participants et participantes ont l'intention de mettre en place davantage de PIs puisqu'il est ensuite possible de bénéficier encore plus l'entreprise en partageant au monde ces partenariats grâce aux médias sociaux. En effet, l'individu 7 a mentionné que « de plus en plus d'entreprises investissent dans les communautés comme elles ne l'ont jamais fait avant » puisqu'avec les médias sociaux il est devenu « plus important pour les entreprises de pouvoir réellement soutenir leur communauté locale ». Il faut donc saisir cette opportunité, l'individu 13 considère même qu'il est essentiel de le faire pour réussir dans son industrie.

### **Développer des relations gagnant-gagnant**

Plusieurs participants et participantes ont mentionné qu'il est possible de saisir cette opportunité en développant une relation gagnant-gagnant avec les partenaires de PIs. À l'inverse de la relation collaborative présentée plutôt, l'entente de PIs dans une relation gagnant-gagnant est de plus courte durée organisée autour d'un besoin spécifique de l'entreprise. Il est ici question de trouver des partenaires qui peuvent directement répondre

aux objectifs d'impact de l'entreprise et non l'inverse. L'individu 12 présente ce processus comme suit :

« Nous expliquons quelles sont nos priorités. [Les partenaires] décrivent certaines de leurs priorités de financement, et nous cherchons à trouver des correspondances. Et nous recherchons vraiment des programmes ou des opportunités où il y a un *focus*. [...] Ensuite, nous recherchons des opportunités ou des programmes qui ont des composantes pratiques. Cela signifie que les participants prennent part à un programme pratique dans le cadre duquel ils acquièrent de nouvelles compétences, qu'il s'agisse d'acquérir de nouvelles compétences et habitudes, comme une alimentation saine, une activité physique accrue ou, dans le domaine de la santé mentale, des compétences d'adaptation et de résilience. Il s'agit donc d'un programme pratique que les participants suivent. Nous ne finançons généralement pas, par exemple, les programmes basés sur la recherche ou les initiatives qui relèvent davantage de la sensibilisation, comme la participation à un atelier ou la mise en place d'un atelier d'un jour pour éduquer ou sensibiliser. Nous ne finançons généralement pas ce type d'initiatives, car il est plus difficile de mesurer l'impact sur une période de temps prolongée ». [traduction libre]

Ainsi, dans le cadre d'une relation gagnant-gagnant, l'entreprise est à la recherche d'un partenaire qui sera en mesure de promouvoir un message précis qui est déjà véhiculé par l'entreprise. La notion de contrôle du message partagé sur les diverses plateformes de médias sociaux est centrale à ce type de relation. La majorité des entreprises des individus interviewés ont des piliers spécifiques d'investissements communautaires et n'acceptent les demandes de financement que pour les partenaires s'identifiant dans ces piliers spécifiques. Les lignes directrices trouvées sur les sites internet des entreprises sont très claires et ne sont pas flexibles. L'individu 7 résume cette relation gagnant-gagnant :

« Lorsque vous commencez à développer des choses ensemble, nous apportons l'argent, vous apportez les connaissances et l'expertise. Nous travaillons tous les deux sur un problème que nous savons qu'il existe et que nous pouvons commencer à résoudre ».

L'individu 7 et l'individu 18 soulignent tout de même encore une fois que toutes les causes sont importantes, mais que tout ne correspond pas aux domaines d'action de leur entreprise et qu'il faut donc être sélectif pour respecter le message à partager.

### **Présenter des objectifs quantitatifs clairs**

Finalement, l'utilisation d'objectifs quantitatifs clairs est aussi une manière de générer un bénéfice en lien avec les médias sociaux. Effectivement, la majorité des participants et participantes ont mentionné la nécessité des PIs de générer des impacts mesurables. Plusieurs individus ont mentionné que ce type de données est « une manière très simple et digeste de communiquer l'impact » (individu 17) sur les plateformes des médias sociaux. Des participants et participantes ont souligné travailler activement au développement d'une approche de contrôle et d'évaluation axée sur des indicateurs clés de performances (KPI) pour justement les partager sur les réseaux sociaux. Lorsqu'il a été demandé à l'individu 17 si ce désir d'évaluer les PIs futurs de son entreprise avec des KPIs était lié au contexte des médias sociaux, il a répondu qu'il s'agissait d'un devoir, qu'il « faut » présenter l'impact des PIs avec des KPIs sur les médias sociaux. L'individu 1 présente cela :

« Là, il y a les réseaux sociaux qu'on peut partager à nos parties prenantes, c'est sûr qu'il faut qu'on soit plus *sharp*, avoir quelque chose de concret et pas juste dire... "ben oui, on a fait telle affaire". C'est beaucoup plus pertinent d'avoir quelque chose de précis, puis montrer que les faits sont là. »

Ainsi, les individus génèrent des indicateurs quantitatifs lors de l'évaluation de l'impact des PIs et les présentent sur les médias sociaux qui encouragent ce type de données. Il s'agit en effet selon les participants et participantes concernés du type de données les plus efficaces sur les différentes plateformes de partage.

Pourtant, ce type de données ne reflète pas entièrement l'impact potentiel d'un PI. L'individu 12 explique cette limite :

« Je dirais que les mesures quantitatives sont la manière la plus cohérente de regarder à travers les programmes. Je dirais que c'est le meilleur moyen pour, en quelque sorte, comme une sorte d'évaluation impartiale de l'impact de notre

programme sur les participants. Mais nous reconnaissons que cela ne raconte pas toute l'histoire. N'est-ce pas ? Vous vous contentez d'écrire quelque chose sur une échelle de 1 à 10, cela ne vous donne pas nécessairement une image complète. Nous sommes donc ravis de recevoir des commentaires qualitatifs de la part des participants. Souvent, le partenaire caritatif va interviewer leurs participants de manière informelle et leur demander s'ils sont prêts ou ouverts à fournir une déclaration sur l'impact que ce programme a eu sur eux. [...] Nous voyons donc beaucoup de ces types de déclarations qualitatives, mais elles sont plus incohérentes. Certains le font, d'autres non. Donc nous comptons sur la partie quantitative pour cette cohérence ». [traduction libre]

Se fier aux données qualitatives uniquement sur la base qu'il est plus efficace de les partager sur les médias sociaux limite ainsi l'évaluation de l'impact avec des données qualitatives. Pourtant, les indicateurs standard d'évaluation de succès d'un partenariat ne sont pas nécessairement les plus adéquats dans le cadre d'un PI. Par exemple, un indicateur non qualitatif, mais tout aussi pertinent, peut être le niveau de renforcement de connaissances des individus impliqués dans le partenariat (The Partnership Initiative, 2005).

Ainsi, les médias sociaux génèrent des opportunités dont il est possible de profiter en développant des PIs à travers une relation gagnant-gagnant avec les partenaires et/ou avec un partage de données quantitatives.

### **Synthèse des résultats**

L'analyse des résultats a permis de faire ressortir 1 grand thème ensuite divisé en 5 sous-thèmes. Les données ont montré que les médias sociaux créent de nouvelles normes informelles qui deviennent essentielles à prendre en compte dans l'approche RSE choisie des participants et participants. Ces nouvelles normes sont divisées en 5 sous-thèmes: agir face à des enjeux saillants, améliorer la communication avec les parties prenantes, faire preuve de transparence avec les parties prenantes, agir dans l'instantané et saisir les opportunités. Les résultats montrent aussi que les PIs sont choisis par les participants et participantes comme approche dans ce contexte. Les PIs permettent en effet de répondre

aux besoins existants, de partager les impacts, de créer des relations de collaboration ou gagnant-gagnant et finalement d'évaluer l'impact de manière quantitative.

Les participants et participantes ont reconnu la place importante de la RSE dans leur entreprise et ont souligné que cette approche devient de plus en plus axée sur le développement de PIs, maintenant que leur entreprise évolue dans le contexte des médias sociaux. L'individu 7 conclut cette analyse des résultats en explicitant cette nouvelle réalité ci-dessous :

« Je ne sais pas comment vous pourriez faire de la responsabilité sociale d'entreprise sans partenariat ». [traduction libre]

### **Résultats secondaires**

Lors des entrevues avec les participants et participantes, la question 14 du guide d'entrevue avait comme objectif de comprendre s'il existe d'autres éléments que les médias sociaux qui impactent les PIs que développent les individus. Cette question a permis de collecter des données sur des facteurs pouvant nuancer l'importance des nouvelles normes créées par le contexte des médias sociaux. Les réponses des 21 participants et participantes ont été étudiées, générant initialement une dizaine de facteurs. La majorité des facteurs faisaient référence à des éléments précédemment étudiés dans la littérature comme l'impact du *leadership* ou de la culture organisationnelle sur le développement des PIs. En conséquence, seuls les facteurs nouveaux en lien avec la question de recherche ont été sélectionnés comme résultats secondaires appropriés et pertinents.

L'analyse des réponses à la question 14 a donc permis de faire ressortir deux variables de modération dans la relation entre les médias sociaux et les PIs. En effet, les participants et participantes ont montré que la variable du type d'entreprise et de la taille de l'entreprise dans laquelle ils travaillent modifie la force de la relation entre les médias sociaux et les PIs. Le rôle de ces deux variables de modération est effectivement d'expliquer la force de l'effet causal existant entre les médias sociaux et les PIs (Wu et Zumbo, 2007). Ainsi, selon les variables modératrices, l'impact des nouvelles normes informelles des médias sociaux sur les PIs serait plus fort ou plus faible.

### *Le type d'entreprise*

Le type de l'entreprise pour lequel travaillent les participants et participantes de l'étude représente la première variable modératrice. Toutes les entreprises des individus interviewés sont à but lucratif, mais peuvent être divisées par entreprise de type *business-to-business* (B2B), *business-to-consumer* (B2C), entreprise privée et entreprise cotée en bourse, comme présentée dans la section méthodologie. Dans le cadre de la variable modératrice « type d'entreprise », la différence entre les entreprises de type B2B et B2C sera étudiée. En effet, certains considèrent que si leur type d'entreprise était différent ils ressentiraient une pression et un impact plus ou moins fort des médias sociaux. Les individus travaillant dans des entreprises de type B2B ne ressentent pas la présence des médias sociaux comme importante comparativement à ceux travaillant dans une entreprise de type B2C. L'individu 8 explique ce sentiment ci-dessous :

« C'est important de dire que nous on ne fait pas affaire à des consommateurs. Nous on fait du B2B. Nos clients ce sont des entreprises comme nous. La préoccupation qu'on voit chez les individus elle est très indirecte ».

L'individu 1 appuie cette position en expliquant qu'il est très rare que des compagnies clientes demandent quelles sont les approches environnementales et sociales de son entreprise. Cet individu souligne que ce n'est pas une pression ressentie, même si les bénéfices possibles de développer de telles approches sont connus.

Plusieurs participants et participantes ont mentionné le fait d'être en communication directe avec des consommateurs comme « le plus grand facteur contributif » (individu 7) expliquant pourquoi les médias sociaux ont un aussi grand impact sur la mise en place de PIs. Bien qu'il semble tout aussi important de faire des efforts ESG en contexte B2C que B2B, il existe une différence marquée entre les approches (Dubzinski, 2022). Les entreprises B2C sont souvent celles publicisant leurs engagements RSE alors que les entreprises B2B « commencent seulement à reconnaître l'importance de ces engagements » pour leurs consommateurs (Fleishman, 2022). Il existe donc un effet modérateur du type d'entreprise sur l'impact des médias sociaux sur les PIs des entreprises.

Cette observation est cohérente avec l'échantillon où les individus ressentant le plus de pression des médias sociaux sur le développement de PIs sont ceux travaillant dans une entreprise B2C. À l'inverse, ceux travaillant pour une entreprise B2B ont mentionné ressentir beaucoup moins de pression et donc mettre en place moins de PIs ou des PIs de moins grande envergure.

### ***La taille d'entreprise***

La taille de l'entreprise pour laquelle travaillent les participants et participantes représente la deuxième variable modératrice. Plusieurs ont souligné qu'une plus grande entreprise a davantage de visibilité et donc reçoit davantage de pression de l'environnement externe comme les médias sociaux. La RSE devient effectivement largement associée aux grandes entreprises, qui sont plus visibles, attirant davantage l'attention des médias et étant particulièrement soucieuses de protéger et d'améliorer leur réputation auprès du grand public et des principales parties prenantes (Smith, 2013).

Par exemple, pour l'individu 7, la taille de son entreprise est considérée comme assez petite pour ne pas ressentir beaucoup de pression de l'environnement externe.

« Au moins pour nous, nous ne sommes pas Coca-Cola, n'est-ce pas ? Nous ne sommes pas une grande entreprise où il y a beaucoup de trafic sur les médias sociaux. Nous n'avons pas la même portée et nous n'avons pas le même dynamisme. Mais je suis sûr que si vous parliez à de plus grandes entreprises, elles pourraient avoir une perspective différente ».

La taille des entreprises est effectivement une variable pouvant impacter la relation entre les médias sociaux et les PIs. Selon le Forum stratégique ESG présenté par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain du 13 juin 2022 mentionné plus tôt, le déploiement d'approches RSE mobilisant notamment le côté social souvent associé aux PIs est un grand défi plus particulièrement pour les petites et moyennes entreprises, puisqu'un tel engagement nécessite des ressources importantes. Il est reconnu que la taille d'une entreprise impacte directement son accès aux ressources et donc ses opportunités de développer son approche RSE (Smith, 2013). L'individu 4 explique qu'aux débuts de son entreprise, lorsqu'elle était de petite taille, l'objectif central était la rentabilité et que

c'est seulement qu'une fois que cet objectif a été atteint qu'il est devenu possible de s'impliquer « à plus de niveaux ». Ce processus peut prendre plusieurs années. Au contraire, l'individu 12 explique que « si vous êtes une grande entreprise qui fonctionne à un certain niveau et avec un certain nombre d'employés et que vous n'avez pas d'impact caritatif ou d'impact sur la communauté, cela crée une perception négative pour l'entreprise ». Les attentes sont donc différentes pour une grande entreprise. La pression ressentie par une grande entreprise *versus* une petite ou moyenne entreprise est donc différente et a le potentiel d'impacter la relation entre les médias sociaux et les PIs.

Les résultats montrent qu'une grande entreprise ou une entreprise de type B2C est plus scrutée qu'une petite entreprise ou une entreprise de type B2B. Ainsi, le contexte des médias sociaux impacte plus fortement le développement de PIs dans les grandes entreprises ou celles de type B2C. Au contraire, le contexte des médias sociaux favorise moins le développement de PIs dans les petites entreprises ou celles de type B2B.

En somme, l'analyse des résultats en utilisant l'approche de Gioia (2013) a permis de faire émerger des données *verbatim* un thème principal avec cinq sous-thèmes, ainsi que des données secondaires présentant deux variables modératrices. Maintenant que ce thème, ces sous-thèmes et variables modératrices sont mis en lumière, il est nécessaire d'exposer les propositions émergentes de ces découvertes. La section suivante de discussion permettra donc de présenter trois propositions ainsi que les avancées qu'elles représentent dans la littérature.



## Chapitre 3

### Discussion

Maintenant que les résultats ont été présentés, il est temps de les interpréter. Les propositions émergentes des résultats seront présentées et seront ensuite discutées en relation à l'hypothèse de départ et aux travaux antérieurs sur le sujet.

L'analyse des résultats principaux basée sur les données des entrevues et des données secondaires a permis de montrer que les médias sociaux ont un impact important dans l'environnement stratégique, car ils créent de nouvelles normes informelles à respecter. Ces normes ont été divisées dans cinq sous-thèmes : agir face à des enjeux saillants, améliorer la communication avec les parties prenantes, faire preuve de transparence avec les parties prenantes, agir dans l'instantané et saisir les opportunités. Les individus interviewés ont mis en lumière que lorsqu'une pression de l'environnement externe est ressentie par les médias sociaux, alors des PIs sont développés puisqu'ils permettent d'agir sur les 5 éléments des sous-thèmes, soit en répondant aux besoins existants, partageant les impacts, créant des relations de collaboration ou gagnant-gagnant et en évaluant l'impact de manière quantitative. Cette relation d'impact est positive : plus les médias sociaux génèrent de pression sur l'environnement des individus et donc imposent des normes informelles, plus ces individus auront tendance à y répondre en développant dans leur entreprise une approche RSE de PIs.

L'effet positif de cette relation peut effectivement s'observer à travers tous les sous-thèmes découverts. Plus des enjeux deviennent saillants sur les médias sociaux, plus de PIs seront développés, puisqu'ils permettent d'assurer cette cohérence avec les défis émergents (sous-thème 1). Les PIs représentent une manière de répondre aux enjeux saillants de façon adéquate selon les répondants et répondantes. Ensuite, plus il existe de critiques sur les approches ou de risques réputationnels liés à l'écoblanchiment (*greenwashing*) et au socioblanchiment (*social washing*), plus des PIs seront développés puisqu'ils permettent de faire preuve de transparence, notamment lorsqu'une relation de collaboration est développée avec l'organisme partenaire (sous-thème 3). Cette relation

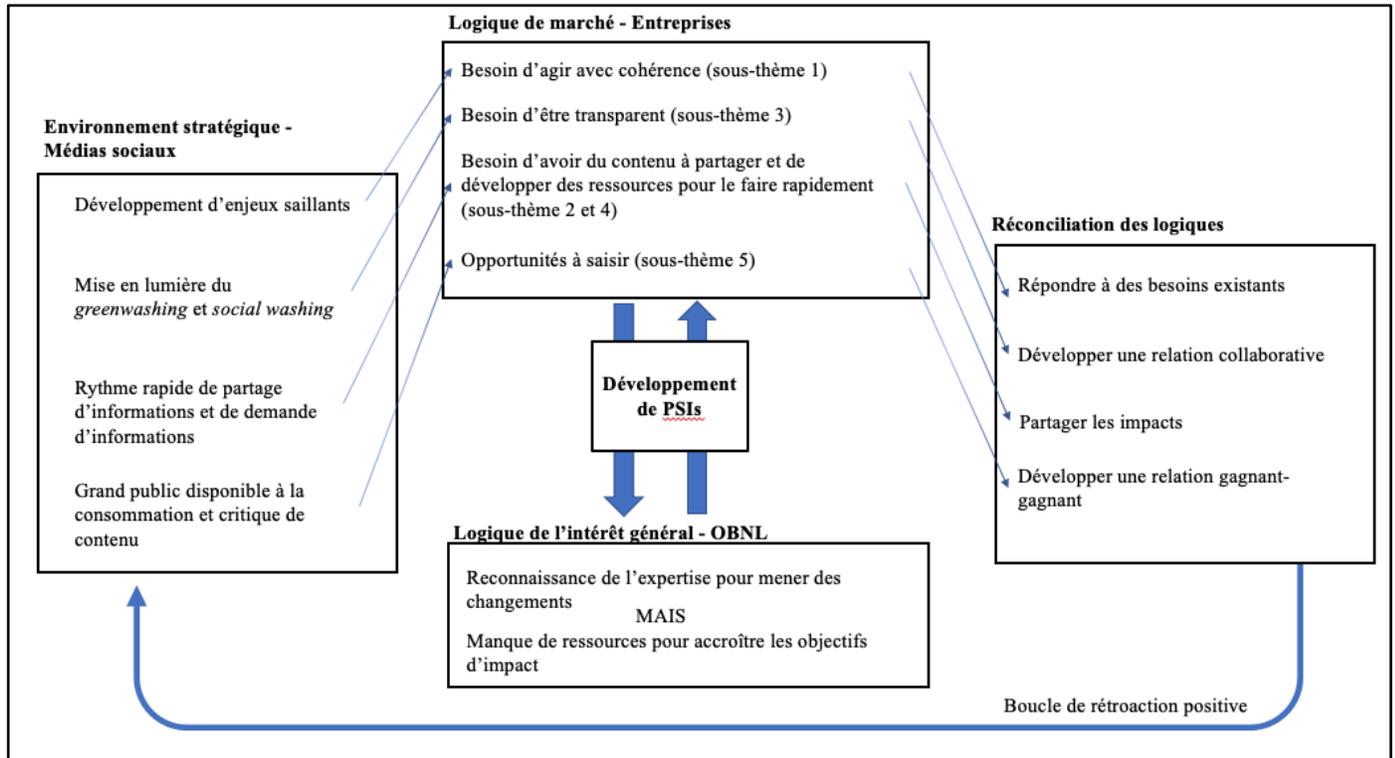
de collaboration donne aux entreprises une légitimité d'agir face à l'enjeu dont l'organisme partenaire est expert. Les impacts seront également communiqués ouvertement et rapidement pour répondre aux potentielles critiques (sous-thèmes 2 et 4) et donc maintenir l'approche de transparence. Cette communication accrue et ancrée dans l'instantané que permettent les PIs représente une manière de répondre au rythme rapide de partage d'information qu'imposent les médias sociaux. Finalement, plus les médias sociaux, soit le grand public disponible à la consommation et critique de contenu, génèrent de pression sur les entreprises pour agir plus les opportunités de mitiger les risques associés à ces pressions sont saisies (sous-thème 5). Encore une fois, les PIs sont l'approche choisie pour répondre à cette nouvelle réalité de l'environnement stratégique des médias sociaux. La réconciliation des logiques différentes entre les entreprises et les OBNL à travers des PIs représente une approche permettant de répondre aux pressions présentées dans la revue de littérature que génèrent les médias sociaux.

Ainsi, une « boucle de rétroaction positive » se crée (individu 16) : plus les médias sociaux deviennent présents dans l'environnement stratégique des entreprises, plus les risques augmentent et les opportunités se créent, et donc plus les entreprises participent à cet environnement en développant des PIs. L'individu 3 mentionne faire partie d'un « écosystème » où les entreprises ont besoin des OBNL et les OBNL ont besoin des entreprises. Les PIs représentent l'approche choisie pour mitiger ces risques et saisir les opportunités; ils deviennent donc une approche favorisée pour devenir des membres actifs des plateformes des médias sociaux. Du contenu lié à ces PIs est donc partagé, commenté, critiqué, scruté, amplifiant encore l'importance des médias sociaux pour les entreprises. Ainsi, cette relation positive signifie que la présence d'une pression des médias sociaux encourage les individus à développer une approche RSE basée sur les PIs. Le contexte des médias sociaux générerait un développement accru de PIs dans les entreprises.

*Proposition 1 : Les médias sociaux ont un impact direct sur l'approche RSE des entreprises en favorisant la place des partenariats intersectoriels avec des OBNL*

Le schéma de la page suivante représente cette relation d'impact de la proposition 1.

Figure 5 : Représentation schématique de la proposition 1



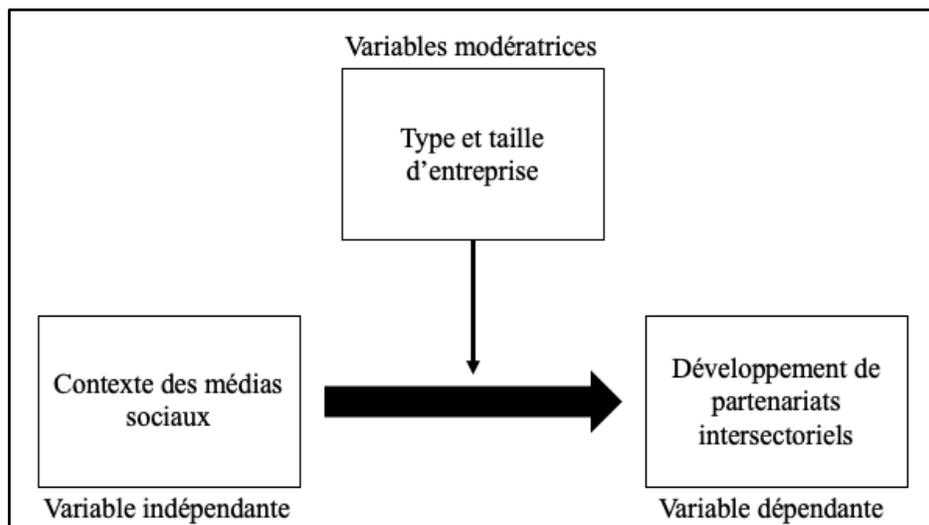
L'hypothèse de départ est donc validée : les participants et participantes ont montré qu'opter pour l'approche RSE de PIs représente une manière adéquate de répondre aux pressions de l'environnement stratégique des médias sociaux. L'approche de PIs entre des entreprises et des OBNL est donc favorisée et croît dans le contexte des médias sociaux.

L'interprétation de cette relation d'impact doit être nuancée puisque les résultats secondaires ont permis de souligner que l'impact des médias sociaux sur les PIs est influencé par deux variables. Les deux variables présentées dans l'analyse des résultats sont le type et la taille de l'entreprise des participants et participantes. Sur la base des commentaires des personnes interviewées et de l'analyse des données d'archives, cette influence pourrait être mieux illustrée sous la forme d'un effet de modulation sur une relation directe.

Effectivement, ces deux variables ont les particularités clés de variables modératrices : le type et la taille d'une entreprise sont des caractéristiques stables qui modifient l'effet causal entre le contexte des médias sociaux et le développement de PIs et permettent

d'expliquer quand cet effet a lieu ou non (Wu et Zumbo, 2007). Les variables type et taille d'entreprise permettent de postuler « pour qui » la variable indépendante du contexte des médias sociaux cause le plus fortement ou faiblement la variable dépendante du développement de PIs (Baron et Kenny 1986 ; Frazier *et al.* 2004 ; Kraemer *et al.* 2002 dans Wu et Zumbo, 2007). Tel que mentionné dans la présentation des résultats, il est possible de postuler suite aux entrevues que le contexte des médias sociaux favorise plus fortement le développement de PIs dans les grandes entreprises ou celles de type B2C. Au contraire, le contexte des médias sociaux induit plus faiblement le développement de PIs dans les petites entreprises ou celles de type B2B.

Figure 6 : Représentation schématique de l'effet modérateur



Il ne s'agit donc pas d'un effet où le type ou la taille d'une entreprise impacte directement le développement de PIs, mais bien un effet modérateur qui influence la direction et donc la force de la relation existant entre les médias sociaux et le développement de PIs (voir la Figure 6). Il ne s'agit également pas d'une relation de médiation puisque les variables de type et de taille d'entreprise ne représentent pas des variables intermédiaires entre le contexte des médias sociaux et le développement de PIs (Muller *et al.* 2005 dans Wu et Zumbo, 2007). Ces variables n'expliquent pas le « comment » de la relation existante entre la variable indépendante et dépendante, mais bien le « pour qui » (Baron and Kenny 1986; Frazier *et al.* 2004 dans Wu et Zumbo, 2007).

La première variable modératrice souligne que selon si l'entreprise des participants et participantes est de type B2B ou B2C, alors l'effet des médias sociaux sur les PIs sera différent. Dans le cas d'une entreprise B2B, il s'agit d'une variable de modération négative. En effet, les pressions de l'environnement externe sont moins importantes dans une entreprise de type B2B puisque les consommateurs directs ne sont pas des individus, mais des entreprises. Par exemple, lorsque l'individu 8 mentionne que la pression ressentie des médias sociaux est indirecte dans son entreprise B2B, cela signifie qu'il existe moins d'urgences d'assurer une instantanéité dans les messages (sous-thème 4) puisque les échanges sont plus formels entre deux entreprises *versus* entre l'entreprise et un particulier. Il n'est plus question de devoir développer du contenu pour le partager sur plusieurs plateformes. Lorsque l'individu 2 mentionne ne pas avoir un grand nombre d'abonnés sur les pages de médias sociaux de son entreprise, cela signifie qu'il existe moins d'opportunités à saisir puisque le public est beaucoup moins large (sous-thème 5). L'élément de « grand public disponible à la consommation et critique de contenu » de la figure 5 n'a pas du tout la même force lorsqu'il est question d'une entreprise œuvrant en B2B. Déployer des efforts de collaboration avec des OBNL représente donc une approche moins évidente. Le contexte des médias sociaux cause donc plus faiblement le développement de PIs dans ce type d'entreprise.

À l'inverse, une entreprise de type B2C reçoit directement à travers les médias sociaux les critiques et pressions des consommateurs particuliers et ainsi ressent une importante pression d'agir. Le type d'entreprise B2C représente alors une variable de modération positive. Faire constamment face au public sur les différentes plateformes signifie devoir respecter ses demandes comme celles de cohérence (sous-thème 1), de communication (sous-thème 2) et d'instantanéité (sous-thème 4). Effectivement, les consommateurs peuvent commenter en temps réel sur toutes les plateformes les approches des entreprises B2C, renforçant ainsi la relation entre les PIs et les médias sociaux. Le contexte des médias sociaux cause donc plus fortement le développement de PIs dans ce type d'entreprise. La force de la relation d'impact direct entre les médias sociaux et les PIs varient donc selon le type d'entreprise.

*Proposition 2a : La relation entre les médias sociaux et les partenariats intersectoriels sera plus faible lorsque l'entreprise menant ces partenariats est de type B2B*

*Proposition 2b : La relation entre les médias sociaux et les partenariats intersectoriels sera plus forte lorsque l'entreprise menant ces partenariats est de type B2C*

Enfin, la taille de l'entreprise fait également varier l'impact des médias sociaux sur les PIs. Il est question ici de la taille de l'entreprise qui met en place un PI avec un partenaire à but non lucratif de taille indépendante. L'importance potentielle de la taille des partenaires est discutée plus tard dans les avenues de recherche future. La notion de taille de l'entreprise s'engageant dans un PI est importante puisque de manière générale une petite entreprise sera moins scrutée à travers les médias sociaux qu'une grande entreprise. En effet, une petite entreprise sera vue comme n'ayant pas beaucoup de ressources disponibles au développement d'approches RSE et donc de PIs. Ainsi, le fait qu'une entreprise soit petite représente une variable de modération négative puisqu'il y aura moins de pression des médias sociaux et donc moins de développement de PIs.

À l'inverse, une entreprise considérée de grande taille représente une variable de modération positive puisqu'il existe plus de pression des médias sociaux et donc plus de développement de PIs. Tel que le mentionne l'individu 7, une grande entreprise ne fait pas seulement face à un très grand public et donc a une très grande portée des messages, mais doit aussi justifier l'utilisation de ressources importantes. Ceci est en accord avec les résultats de recherches précédentes qui indiquent que la place des médias sociaux dans les grandes entreprises est plus importante (Meske et Stieglitz, 2013). Il devient donc pertinent d'utiliser les médias sociaux et les approches RSE pour communiquer de manière transparente comment les ressources significatives sont utilisées (sous-thèmes 2 et 3) et les raisons derrière l'utilisation de ces ressources (sous-thème 1). L'individu 1 et l'individu 15 mentionnent que les grandes entreprises, qui ont été définies comme ayant des opérations à travers le monde, sont « obligées » d'avoir des équipes et donc des ressources dédiées à la RSE à cause de la forte pression générée par les médias sociaux. La force de la relation d'impact direct entre les médias sociaux et les PIs varie donc selon la taille de l'entreprise étudiée.

*Proposition 3a : La relation entre les médias sociaux et les partenariats intersectoriels sera plus faible lorsque l'entreprise menant ces partenariats est de petite taille*

*Proposition 3b : La relation entre les médias sociaux et les partenariats intersectoriels sera plus forte lorsque l'entreprise menant ces partenariats est de grande taille*

Néanmoins, il paraît important de reconnaître la possibilité qu'il existe un effet direct entre la taille d'une entreprise et le développement de PIs et non un effet de modération. En plus de discuter de la place des médias sociaux, plusieurs participants et participantes ont souligné l'importance des ressources lorsqu'il est question de différencier l'approche RSE de grandes *versus* petites entreprises. Il serait possible d'avancer que les grandes entreprises sont plus susceptibles de former des PIs que les petites entreprises, quel que soit l'impact des médias sociaux, simplement parce qu'elles ont plus de ressources pour répondre aux préoccupations de leurs parties prenantes. Cette proposition est en accord avec la RBV où il est plus probable pour les grandes organisations disposant d'un surplus de ressources que d'autres organisations s'adressent à elles pour accéder à leurs ressources.

Malgré cette possibilité qui mérite d'être étudiée dans une recherche future, les résultats secondaires de notre étude soulignent qu'il existe un effet de modération de la variable taille de l'entreprise sur la relation entre les médias sociaux et le développement de PIs. En effet, les participants et participantes ainsi que les données recueillies grâce à d'autres sources montrent que la taille de l'entreprise fait varier la pression des médias sociaux et donc fait varier la force du développement de PIs. Sur la base des données collectées, il est possible d'affirmer que la variable de taille d'entreprise représente une variable modératrice, mais il paraissait essentiel de reconnaître la possibilité qu'il s'agisse d'une variable générant un effet direct.

En résumé, les trois propositions présentées soulignent qu'il existe un effet direct et positif entre les médias sociaux et les PIs et qu'il existe un effet de modération avec les deux variables des résultats secondaires. Il est donc juste d'affirmer que les PIs sont développés davantage pour répondre aux pressions de l'environnement stratégique que génère les médias sociaux. Il est cependant nécessaire de spécifier que la force de cette relation varie selon la taille et le type d'une entreprise.

## Contributions à la littérature

La proposition 1 représente une contribution à la littérature, puisque si le lien entre les médias sociaux et les approches RSE en général est étudié (Illia *et al.*, 2015; Kent et Taylor, 2002; Castelló *et al.*, 2013), ce n'est pas le cas du lien avec les PIs en particulier. La littérature reconnaît l'importance accrue des médias sociaux lorsqu'il est question de RSE dans les entreprises. Les informations partagées par le biais des médias sociaux par les entreprises ont beaucoup plus d'impact que celles diffusées par les canaux traditionnels, puisque ces informations sont alors « numériques, visibles, omniprésentes, disponibles en temps réel et dynamiques » (Hennig-Thurau *et al.*, 2004 dans Gensler *et al.*, 2013, p. 243). Il est reconnu que les entreprises doivent se comporter de manière à répondre aux attentes de manière juste, en évitant absolument d'utiliser des pratiques pouvant générer des risques réputationnels (Aula, 2008). En d'autres termes, dans le contexte des médias sociaux, « une organisation ne peut pas se contenter d'avoir l'air bien ; elle doit être bien » (Aula, 2008, p. 46). L'utilisation des médias sociaux dans le cadre des approches RSE peut être une manière de démontrer l'engagement d'une organisation et d'influencer sa réputation (Kioussis *et al.*, 2007 dans Dutot *et al.*, 2016). Néanmoins, la littérature ne souligne pas comment cette reconnaissance de l'importance des médias sociaux et du risque réputationnel impacte la manière de développer une approche RSE. Notre étude permet donc de combler cette lacune dans la littérature en soulignant que pour mitiger ce risque réputationnel, les participants et participantes développent des PIs et ainsi font preuve d'une transparence accrue (sous-thème 3) et s'engagent dans une relation collaborative avec leur partenaire. En démontrant le lien positif entre les médias sociaux et les PIs, l'étude permet de montrer le rôle des PIs comme approche mitigeant des risques.

Ensuite, il est reconnu que la gestion de ces risques réputationnels est un processus continu qui demande de rester à l'affût des causes du moment et d'être prêt à agir et communiquer selon les besoins (Aula, 2008). Cependant, la littérature ne présente pas quelle approche RSE devrait être favorisée dans le cadre du contexte des médias sociaux. Comment faire preuve de cohérence avec les enjeux émergents? La présente recherche permet de mettre en lumière que les PIs sont l'approche RSE favorisée puisqu'ils permettent d'agir face à des enjeux saillants (sous-thème 1) et donc de gérer ce processus continu. L'approche

RSE de PIs des participants et participantes est une manière de montrer aux parties prenantes que leur entreprise prête attention aux problèmes environnementaux et sociaux et sont capable de les traiter activement (Lee, 2017).

Les médias sociaux sont reconnus comme « un canal pertinent pour améliorer et favoriser les relations entre les entreprises et le public » (Waters *et al.*, 2009 dans Dutot *et al.*, 2016, p. 364). Au lieu de s'engager dans un échange d'information statique et lent comme avec les médias traditionnels, les médias sociaux sont en effet beaucoup plus dynamiques et rapides (Lyon et Montgomery, 2013). Encore une fois, la littérature ne spécifie pas quelle approche RSE permet de participer adéquatement à ces échanges rapides. Comment bénéficier de ce réseau et y participer activement? Notre étude souligne que les PIs représentent pour les participants et participantes une approche adéquate pour faire preuve de communication accrue et d'instantanéité (sous-thèmes 2 et 4). Les médias sociaux sont définis dans la littérature comme une arène de participation où les entreprises sont en constante interaction avec toutes les parties prenantes (Aula, 2008); cette étude met en lumière que les PIs sont une manière d'être un participant de cette arène.

Enfin, la littérature reconnaît également que les médias sociaux sont porteurs d'opportunités pour les entreprises (Rolland et Bazzoni, 2009 dans Dutot *et al.*, 2016). Par exemple, il existe des preuves importantes qu'il ne faut pas négliger l'engagement dans les médias sociaux qui peut avoir un impact négatif sur l'image de l'entreprise et sur les relations aux parties prenantes (Kapoor *et al.*, 2017). Il existe effectivement beaucoup de critiques de *social washing* qui mènent à une perte de confiance et de fidélité des consommateurs (Signitzer et Prexl, 2008 dans Lee, 2017). En comparaison au partage traditionnel de l'impact (rapports annuels sur la durabilité, pages web officielles), les médias sociaux améliorent la communication régulière des entreprises avec les parties prenantes (Cho *et al.*, 2017 dans ElAlfy *et al.*, 2020). Néanmoins, la littérature ne souligne pas comment améliorer cette communication. Quel type de contenu faut-il publier sur les médias sociaux dans le cadre d'une approche RSE? Notre recherche permet donc de souligner que communiquer des impacts concrets est une manière pour les participants et participantes de regagner en crédibilité et convaincre les parties prenantes de l'authenticité de l'approche RSE lorsqu'elle est basée sur des PIs. Notre étude souligne que les PIs sont

une approche RSE permettant de profiter des bénéfices rendus possibles grâce aux médias sociaux (sous-thème 5).

Ainsi, les sous-thèmes de cohérence, communication, transparence, instantanéité et de saisir les opportunités sont des éléments présents dans la littérature, bien qu'ils ne soient pas nécessairement nommés de cette manière. Ce grand thème principal et ces sous-thèmes paraissent alignés avec la littérature et en résumé, reflètent que tout ce qu'entreprend maintenant une organisation est « profondément public » (Aula, 2008). Cependant, toute cette littérature sur l'impact des médias sociaux n'est pas spécifique aux PIs et fait uniquement référence aux approches RSE générales. Il est compréhensible que les résultats s'accordent avec la littérature puisque les PIs sont des éléments d'une approche RSE, mais notre étude offre de nouvelles pistes de réflexion et plus de précisions sur le cas des PIs en particulier. Il existe une notion dans la littérature que lorsqu'une entreprise s'engage dans les médias sociaux, elle accepte de participer de manière constante à un grand jeu de « vérité et conséquences » où il faut faire face aux constantes critiques du public et ainsi y devenir vulnérables (Kesavan *et al.*, 2013). Notre recherche montre que les participants et participantes choisissent de mener davantage des PIs comme approche RSE. Cette étude participe à combler le manque de recherches portant spécifiquement sur les PIs et les médias sociaux.

Maintenant que les avancées associées à chaque sous-thème ont été présentées, il est nécessaire de déterminer quelles sont les contributions de notre recherche par rapport aux courants théoriques présentés dans la revue de littérature. Il s'agit plus précisément de la théorie institutionnelle, de la RBV et de la perspective institutionnelle des PIs. Ce grand cadre contextuel a mené à l'élaboration de plusieurs questions présentées dans la revue de littérature représentant toutes une lacune à combler.

Une des questions posées était de savoir si les médias sociaux ont le pouvoir de générer un phénomène d'isomorphisme institutionnel observable à travers le développement de PIs. Autrement dit, le développement de PIs deviendrait-il un moyen pour les entreprises de maintenir leur légitimité dans l'environnement institutionnel des médias sociaux (DiMaggio et Powell, 1983) ? Cette question a été répondue : il est possible d'affirmer

que les médias sociaux représentent une pression assez importante pour générer de l'isomorphisme institutionnel considérant qu'il existe une relation d'impact direct entre les médias sociaux et le développement de PIs. Ainsi, notre étude permet de montrer que les médias sociaux représentent un élément coercitif de l'environnement tel que le nomme Hiatt *et al.* (2015) et affecte le développement de PIs. Notre étude permet donc d'améliorer la compréhension de l'impact des médias sociaux lorsqu'ils sont considérés comme un élément coercitif de l'environnement stratégique des entreprises.

Ce résultat est intéressant du point de vue de la théorie institutionnelle, puisqu'il est question de comportements mimétiques des entreprises suite à des pressions générées par la communauté présente sur les médias sociaux. Ce résultat rejoint davantage les études de Marquis *et al.* (2007) portant sur comment les pressions institutionnelles au niveau communautaire peuvent façonner l'action sociale des entreprises. Ces études se sont concentrées sur l'importance de la communauté au sens géographique et local. Notre étude offre une compréhension plus large de la signification d'une communauté : les médias sociaux n'ont pas de frontière et il existe une communauté internationale différente pour toutes les causes contemporaines à défendre. Comme mentionné au chapitre 2, l'individu 4 explique qu'il est possible à travers les médias sociaux et ses outils comme les *hashtags* de rejoindre des individus regroupés par une cause qui se trouvent partout autour de la planète. Il n'est plus question de définir la communauté par sa position géographique, mais par la cause unissant les individus de la communauté. L'individu 4 mentionnait la cause de l'environnement avec la journée pour la planète, mais plusieurs autres participants et participantes ont mentionné le soutien à la communauté LGBTQIA2S+, la communauté noire et la communauté autochtone. Ainsi, notre étude permet d'améliorer les connaissances sur l'isomorphisme basé sur les pressions de la communauté en soulignant la place essentielle des médias sociaux dans l'environnement institutionnel. Notre étude illustre que les médias sociaux représentent un regroupement de multiples communautés sans frontière qui exercent des pressions différentes pouvant avoir un effet sur l'action sociale des entreprises. L'action sociale étudiée dans le cadre de notre étude est les PIs avec les OBNL.

Notre étude améliore également notre compréhension de la place des PIs dans une perspective de RBV. Les participants et participantes ont montré de manière constante que les PIs sont considérés comme une ressource de valeur permettant d'obtenir un avantage concurrentiel. L'individu 10 résume la valeur des PIs : « on fait des partenariats qui nous permettent d'apprendre, nous permettent d'être exemplaire, qui vont nous permettre de faire avancer l'entreprise dans un sens qui soit le plus responsable, le plus citoyen possible ». Dans le contexte de complexité généré par les médias sociaux et les nouvelles normes qu'ils génèrent, les PIs permettent d'accéder à des ressources spécifiques. Les cinq sous-thèmes présentés dans les résultats montrent comment les PIs permettent de répondre à une norme informelle de l'environnement stratégique et il est possible d'y arriver qu'à travers la réconciliation des logiques entre les entreprises et les OBNL. Les PIs deviennent donc une manière d'obtenir les ressources traditionnellement étudiées entre les entreprises et les OBNL, mais également pour obtenir une manière de naviguer l'environnement externe des médias sociaux (voir figure 5). L'individu 13 souligne que tous les PIs permettent de retirer de la valeur, même lorsqu'ils échouent puisqu'ils offrent alors des apprentissages et leçons. Dans les études précédentes de Marquis *et al.* (2007), les actions sociales des entreprises étaient définies comme davantage philanthropiques. La proposition 1 souligne que les pressions de la communauté présentent sur les médias sociaux encouragent plutôt les PIs comme action sociale des entreprises.

Finalement, les PIs ont été présentés dans la revue de littérature comme émergeant de l'environnement en fonction des défis présentés, soit une vision basée sur la perspective institutionnelle des PIs. Cela a généré encore une fois plusieurs questionnements considérant les caractéristiques uniques aux médias sociaux. Les caractéristiques les plus marquantes pour les participants et participantes sont celles centrales aux sous-thèmes du codage, soit la mise en lumière d'enjeux importants pour les communautés, la connectivité et l'instantanéité. Au final, malgré l'absence de règles, lois ou sanctions formelles associées au développement de PIs dans les entreprises, les participants et participantes ont montré que l'environnement externe des médias sociaux renforce l'idée que les PIs deviennent une obligation sociale à suivre. C'est pour cette raison que l'individu 7 a mentionné ne pas savoir comment il est possible pour une entreprise d'avoir une approche

adéquate de responsabilité sociale sans mener de PIs. Il semble juste de souligner que les PIs émergent de leur environnement.

Ainsi, notre étude améliore notre compréhension de la légitimité des PIs développés par les entreprises dans l'ère des médias sociaux. Ces PIs deviennent un point de convergence entre les entreprises puisqu'ils deviennent une manière d'obtenir des ressources offrant un avantage concurrentiel et de répondre aux défis de l'environnement stratégique des médias sociaux. Le cadre théorique initialement présenté dans la revue de littérature a permis de soulever plusieurs questions et la proposition 1 de notre étude a permis d'offrir une meilleure compréhension de ces grandes théories. Le tableau ci-dessous résume cette réflexion.

Tableau 3 : Résumé de la réflexion des apports théoriques

<b>Théories du cadre contextuel</b>	<b>Questions soulevées par la revue de littérature</b>	<b>Apport à la littérature</b>
Théorie institutionnelle	Les médias sociaux ont-ils le pouvoir de générer un phénomène d'isomorphisme institutionnel observable à travers le développement de PIs ?	Les médias sociaux représentent une pression assez importante générant de l'isomorphisme institutionnel.  Les médias sociaux sont devenus une nouvelle forme de communauté qui a le pouvoir d'impacter l'action RSE des entreprises.
RBV	Dans le contexte des médias sociaux, les PIs permettent-ils aux entreprises d'obtenir des ressources spécifiques menant à un avantage concurrentiel ?	Les PIs sont considérés comme une ressource de valeur permettant d'obtenir un avantage concurrentiel.
Perspective institutionnelle des PIs	Les médias sociaux ont-ils le potentiel de renforcer l'idée que les PIs deviennent une obligation sociale pour les entreprises ?	Malgré le manque de règles, lois ou sanctions formelles associées au développement de PIs dans les entreprises, les médias sociaux renforcent l'idée que les PIs deviennent une obligation sociale à suivre.

Les propositions 2 et 3 portant sur les variables modératrices représentent également des avancées de la littérature. La littérature montre qu'il existe des liens entre le type d'une entreprise et sa taille avec les médias sociaux (Iankova *et al.*, 2019 ; Culnan *et al.*, 2010) ou avec les approches RSE (Johnson *et al.*, 2018 ; Blombäck et Wigren, 2009). Cependant, considérer ces variables comme modératrices à une relation directe entre les médias sociaux et les PIs est nouveau.

Les variables modératrices proposées ont en effet toutes les deux un impact sur l'intensité à laquelle les entreprises font face aux risques et bénéfices associés aux médias sociaux. La littérature souligne que selon l'ampleur à laquelle les entreprises sont scrutées, elles auront des réponses différentes aux pressions de l'environnement (Lyon et Montgomery, 2013). Cette notion s'aligne donc avec l'idée que dépendamment du type d'une entreprise et de sa taille, la relation entre les médias sociaux et les PIs sera positive ou négative.

Il est considéré que « les médias sociaux augmentent les informations disponibles pour les consommateurs et les activistes » et donc que cela augmente directement la surveillance des entreprises (Lyon et Montgomery, 2013). Néanmoins, toutes les entreprises ne font pas face au même niveau de surveillance tel que présenté plus tôt, alors quelles sont les implications? Ce lien entre les médias sociaux et ce sentiment de surveillance accrue n'indique pas comment cela impacte les approches de RSE et pour quel type d'entreprise. Les implications d'une telle augmentation de l'information disponible ne sont pas définies. Comment réagir face à cette surveillance? Notre étude souligne que les entreprises de type B2C qui sont en communication avec ces consommateurs et activistes ayant accès à davantage d'informations ressentent plus de pression et donc mènent davantage de PIs pour mitiger les potentiels risques associés aux médias sociaux. À l'inverse les entreprises de type B2B mènent moins de PIs comme présenté par la relation de modération négative. Ainsi, notre étude montre que le type d'entreprise modère la relation principale des médias sociaux et des PIs et que cela représente une manière de répondre à la surveillance accrue générée par les médias sociaux.

Ensuite, la taille d'une entreprise paraît être un élément impactant les approches RSE selon la littérature. Par exemple, plus de 75 % des entreprises du S&P 500, soit un regroupement de la plupart des plus grandes entreprises des États-Unis (Slickcharts, s.d.), ont des sections de leur site internet consacrées à leurs politiques et performances sociales et environnementales (Alves 2009, dans Lyon et Montgomery, 2013). Encore une fois, la relation présentée de la taille d'une entreprise est mise en lien avec uniquement une des deux variables étudiées (l'approche RSE seulement, sans inclure les médias sociaux). Quelles sont les réactions des grandes entreprises dans leurs approches RSE par rapport aux médias sociaux? Existe-t-il des approches à favoriser en fonction de la taille de l'entreprise? Notre étude permet de souligner que la variable de la taille d'une entreprise modère la relation existante entre les approches RSE de PIs et les médias sociaux. Les grandes entreprises comme celles du S&P 500 ressentent davantage le besoin de partager les efforts RSE sur les médias sociaux. Comme mentionné par l'individu 12, les attentes sont différentes pour les grandes entreprises puisque les parties prenantes anticipent la production de rapports présentant les approches et même de publier des extraits de ces rapports sur les médias sociaux de l'entreprise. Ainsi, il devient nécessaire de développer assez d'approches pour avoir du contenu à partager. Les plus petites entreprises étant moins scrutées et faisant face à moins d'attentes, comme les entreprises de type B2B, mènent moins de PIs d'où la relation de modération négative. Encore une fois, notre recherche permet de mettre en lien le contexte des médias sociaux avec l'approche RSE de PIs et de modérer cette relation avec la variable de la taille de l'entreprise.

Ainsi, si l'on considère ces deux variables modératrices ensemble, les individus qui devraient ressentir le plus de pression des médias sociaux et donc mettre en place le plus de PIs sont les grandes entreprises de type B2C. Inversement, ceux qui devraient ressentir le moins de pression des médias sociaux et donc mettre en place le moins de PIs sont les petites entreprises de type B2B. Ces propositions représentent des avancées dans la littérature qui considère ces variables comme ayant des liens avec les médias sociaux ou avec les approches RSE, sans étudier la possibilité d'une modération entre ces deux notions.

En résumé, notre étude propose qu'il existe une relation positive d'impact direct entre les médias sociaux et les PIs, relation qui encourage le développement de cette approche RSE. De plus, il est proposé qu'il existe deux variables modératrices à cette relation. Ces propositions représentent des contributions puisqu'elles offrent des précisions sur la place des médias sociaux dans une approche de PIs et présentent des modérations possibles à cette relation principale.

### **Limites de la recherche**

Des limites à cette recherche aux points de vue méthodologique et théorique doivent être soulignées. En effet, il est possible de préciser des limites aux étapes de la collecte de données et de l'analyse des données.

L'utilité de la méthode de recherche qualitative des entrevues semi-dirigées est reconnue (Weiss, 1994 ; Blaxter *et al.*, 2006), mais il existe tout de même des limites inhérentes à cette méthode. En effet, malgré les efforts de maintenir une posture neutre de chercheur, la construction des *verbatim*s repose sur les enregistrements audios des entrevues et peut potentiellement mal interpréter ce que le participant ou la participante souhaitait transmettre (Alsaawi, 2014). Afin de mitiger cette limite spécifique à la recherche qualitative sur la base d'entrevues semi-dirigées, il était noté pendant les entrevues les réactions non verbales des participants et participantes aux questions. Ainsi, il était possible de se reposer sur les enregistrements audios et les notes supplémentaires lors de la transcription *verbatim*. De plus, la cueillette de données a été complétée par la triangulation des données pour valider certaines informations mentionnées durant les entrevues.

De plus, les propositions de ce travail reposent sur les données d'entrevue de participants et participantes issus d'industries, de types d'entreprises et même de postes très différents. Cette hétérogénéité est à souligner. Comme présenté dans la méthodologie, la priorité était de contacter des individus travaillant dans des entreprises ayant un niveau développé d'approches RSE de PIs pour être en mesure de partager leur expérience. Ainsi, cette étude permet de donner une idée globale de l'impact des médias sociaux sur les PIs, mais il sera possible d'étudier à l'avenir cet impact de manière plus spécifique. Les propositions

représentent des généralisations basées sur quelques entrevues d'individus très hétérogènes. Les variables modératrices représentent une tentative de souligner cette sensibilité aux spécificités vécues par les participants et participantes, mais ces propositions pourraient être infirmées ou validées.

### **Implications managériales**

Notre recherche souligne que les PIs représentent une approche RSE adéquate pour naviguer dans l'environnement complexe des médias sociaux. Toujours situés dans le cadre de la théorie institutionnelle, les PIs représenteraient une manière de garantir la légitimité et pérennité dans cet environnement qui impose ses nouvelles normes informelles. Ainsi, pour les gestionnaires, cette étude soulève que le développement de PIs peut permettre de mitiger certains risques associés aux médias sociaux. Évidemment, il demeure essentiel de noter la place des variables modératrices : l'importance des PIs dans le contexte des médias sociaux n'est pas la même selon les types et tailles d'entreprises.

Notre étude souligne également comment bénéficier des avantages associés au développement de PIs. En effet, les sous-thèmes du codage mené à partir des données des entrevues soulignent l'importance pour les entreprises, et donc les gestionnaires, d'agir avec cohérence (sous-thème 1) en répondant à des besoins existants, d'être transparent (sous-thème 2) en développant des relations collaboratives, de partager du contenu pertinent rapidement (sous-thème 2 et 4) en partageant les impacts des PIs et en saisissant les opportunités possibles (sous-thème 5) notamment en développant des relations gagnant-gagnant. Il existe donc des approches à favoriser pour pleinement bénéficier des du développement de PIs en contexte de médias sociaux.

### **Avenues futures de recherche**

Les propositions émergentes de cette étude soulignent que les PIs ont un lien direct avec les médias sociaux et qu'il existe des variables modératrices à cette relation d'impact. Considérant l'importance des PIs lorsqu'il est question de mitiger des enjeux sociétaux ou environnementaux de taille, il serait pertinent d'étudier dans plus de détails les spécificités des variables modératrices. Par exemple, concernant la variable modératrice

de la taille de l'entreprise, il serait pertinent d'étudier l'impact de la taille des partenaires des PIs. Il existe en effet plusieurs combinaisons possibles de tailles de partenariats. Existe-t-il des différences entre un partenariat d'une petite entreprise avec un petit partenaire ou un grand partenaire et une grande entreprise avec un petit partenaire ou un grand partenaire ? La taille de chacun des partenaires est-elle importante ? De plus, il est possible pour les entreprises de mener des PIs avec un seul partenaire, comme ceux étudiés dans le cadre de cette recherche, ou avec plusieurs partenaires comme il a été présenté dans la revue de littérature. Ainsi, comment ces PIs de différente taille impactent-ils la relation de modération ? Il existe donc au sein même de cette variable modératrice plusieurs configurations à étudier. Il serait également possible de comparer de manière plus systématique des entreprises de type B2B *versus* B2C et petites *versus* grandes. De manière globale, les résultats des propositions 2 et 3 restent à être évalués pour mesurer si les variables modératrices sont statistiquement significatives. Tel que présenté plus tôt, il existe une possibilité à valider ou invalider d'un effet direct *versus* modérateur de la taille des entreprises sur le développement de PIs.

Enfin, la relation positive d'impact direct entre les médias sociaux et les PIs expliquée par les résultats principaux est nuancée pour plusieurs sous-thèmes dans la présentation et l'analyse des résultats. Certaines de ces nuances touchent les effets sur les organismes partenaires à but non lucratif avec lesquels travaillent les entreprises. Il a été mentionné de la difficulté des organismes à recevoir du support pour leur cause s'il existe d'autres enjeux plus saillants, si la présence numérique de l'organisme est faible et si l'impact de l'organisme est difficilement mesurable. Ainsi, bien que la relation d'impact signifie qu'actuellement les entreprises favorisent les PIs comme approche pour mitiger les risques associés aux médias sociaux, cela impacte potentiellement négativement certains partenaires. Peut-être que cette pression des médias sociaux favorise les partenaires de plus grande taille par exemple, ayant plus de ressources leur permettant d'avoir une présence numérique plus importante qu'un petit organisme. Il serait donc intéressant d'étudier l'impact de cette relation sur les organismes partenaires et non seulement sur les entreprises comme il a été fait dans cette étude. Les recherches précédentes étudiant les relations de pouvoir dans les PIs soulignent déjà que les partenaires les moins puissants sont davantage à risque d'être « ignorés, rejetés ou

exclus » (Dewulf et Elbers, 2018, p. 2). Des relations de pouvoir asymétriques ont déjà été étudiées (Purdy 2012 dans Dewulf et Elbers, 2018), mais quel sera l'impact des médias sociaux sur ces relations de pouvoir? Les conséquences sont grandes non seulement pour les partenaires pouvant être exclus des prises de décision s'ils détiennent moins de pouvoir, mais il est aussi possible que les résultats des PIs ne reflètent que les intérêts des acteurs plus puissants (Dewulf et Elbers, 2018), soit traditionnellement les entreprises.

En résumé, il serait pertinent à l'avenir d'étudier de manière plus systématique les différences entre les types d'entreprise et les tailles d'entreprise, incluant les diverses configurations de tailles d'entreprises et de partenaires, et d'étudier l'impact de la relation directe entre les médias sociaux et les PIs sur ces partenaires.

Ce chapitre de discussion a donc permis de présenter les trois propositions émergeant de l'analyse des données, leur importance en relation à la littérature et à l'hypothèse de départ, tout en présentant les limites de cette étude et les avenues de recherche possible.



## Conclusion

Le présent travail de recherche aura permis de déterminer que les PIs représentent une approche RSE favorisée en contexte de médias sociaux. Nous avons effectivement étudié quel est l'impact des médias sociaux sur les PIs. Cette question de recherche initiale a émergé face aux changements importants que génèrent les médias sociaux dans le monde des entreprises et plus particulièrement les approches RSE. Il paraissait important de porter une attention particulière à ce contexte changeant puisque notre recherche repose sur les notions de la théorie institutionnelle. Les médias sociaux représentent un nouvel élément de l'environnement stratégique à étudier puisqu'il s'agit d'une source de pression, de risques et d'opportunités potentielles significatives.

À travers les entrevues avec 21 participants et participantes et la triangulation des sources de données secondaires, il a été possible d'établir que ce contexte des médias sociaux encourage les individus travaillant dans des entreprises à mener davantage de PIs lorsqu'ils font face aux pressions des médias sociaux. Ces pressions ont été séparées en sous-thème : agir face à des enjeux saillants, améliorer la communication avec les parties prenantes, faire preuve de transparence avec les parties prenantes, agir dans l'instantané et saisir les opportunités. Il existerait aussi des variables modératrices à cette relation d'impact entre les médias sociaux et les PIs. Le type d'une entreprise et sa taille auraient des effets modérateurs sur le développement de PIs. Ces conclusions répondent donc à la question de recherche : la relation positive d'impact direct présentée soulève que l'environnement stratégique des médias sociaux impacte le développement des PIs en encourageant cette approche RSE.

Les résultats définis dans ce mémoire permettent de montrer le lien qui existe entre le contexte des médias sociaux et les PIs. La revue de la littérature a mis en lumière qu'il existe des connaissances sur le contexte des médias sociaux et des connaissances sur l'importance des PIs dans les entreprises, mais que les liens entre ces deux éléments ne sont pas étudiés.

Enfin, les limites de cette étude ont été présentées, soulignant qu'elles résident aux points de vue méthodologique et théorique. Ces limites ont été soulignées aux étapes de la collecte de données et dans les propositions de la discussion.

Les propositions de ce travail offrent la possibilité à plusieurs avenues de recherches. Il serait possible de tester les propositions notamment en comparant l'impact des médias sociaux sur des entreprises de type B2B *versus* B2C et des petites *versus* des grandes pour prendre en compte ces variables modératrices. Il serait aussi possible de développer davantage la variable modératrice de la taille en étudiant les différences variantes de cette variable. Il existe de multiples possibilités à explorer. Ces précisions des variables modératrices permettraient d'éliminer la limite théorique derrière les propositions. Enfin, les frontières de cette étude pourraient être élargies pour tenir compte de l'impact de la relation directe entre les médias sociaux et les PIs sur les partenaires à but non lucratif.

L'ensemble de ce mémoire permet d'appuyer la littérature sur les PIs et souligner qu'il devient essentiel de considérer les médias sociaux comme un élément du contexte de l'environnement stratégique des entreprises. Mettre en lien les PIs avec cet élément du contexte représente un effort pour mieux comprendre cette approche RSE qui a le potentiel de contribuer à la résolution des enjeux sociaux et environnementaux. Notre recherche qualitative permet de générer de nouvelles idées et pistes d'études dans le cadre théorique institutionnel des PIs comme la notion de communauté.

Certains estiment que dans les prochaines années, la collaboration entre les organisations à but non lucratif et les entreprises gagnera autant en fréquence qu'en importance stratégique (Austin, 2000). Surtout, les PIs s'éloigneront de plus en plus du modèle traditionnel philanthropique nommé comme les alliances dans la revue de littérature pour s'orienter vers des partenariats stratégiques plus importants (Austin, 2000). Les organisations sont appelées plus que jamais à participer activement à la résolution d'enjeux sociétaux. Cette prévision s'aligne avec la proposition 1 de ce travail, suggérant que le contexte actuel des médias sociaux encourage le développement de PIs.

Selon une étude de Clarke et Crane (2018), il reste encore à déterminer comment concevoir des partenariats efficaces pour parvenir à un changement systémique ou dans quelles conditions ces partenariats peuvent mener à un tel changement. Néanmoins, les PIs représentent une approche constructive pour mener des changements systémiques (van Tulder et Keen, 2018). Ces prévisions portent encore à croire que les relations de collaboration entre les entreprises et les organismes à but non lucratif seront amplifiées. Ces prévisions sont importantes puisque les PIs représentent une approche donnant aux entreprises l'opportunité de participer aux changements et de mitiger des enjeux actuels urgents. Les besoins dans la société et les demandes des parties prenantes pour des changements systémiques sont bien réels et doivent être résolus.



## Bibliographie

Abedniya, Abed et Sahar Sabbaghi Mahmoudi (2010). The impact of social networking websites to facilitate the effectiveness of viral marketing, *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, Vol. 1, No. 6, pp. 139-146.

Ahmadsimab, Alireza et Imran Chowdhury (2021). Managing Tensions and Divergent Institutional Logics in Firm–NPO Partnerships, *Journal of Business Ethics*, Vol. 168, No 3, pp. 651-670.

Alsaawi, Ali (2014). A Critical Review of Qualitative Interviews, *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 4, pp 149-156.

Alsop, Ronald J. (2004). *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation*, Londres, Kogan Page.

Alves, Igor M. (2009). Green spin everywhere: How greenwashing reveals the limits of the CSR paradigm. *Journal of Global Change and Governance*, Vol. 1, No. 1, pp. 1–26.

Anonyme, 2022. « Outiller nos entreprises dans leur approche ESG », communication présentée au Forum stratégique ESG, Montréal, 13 juin 2022, Chambre de commerce du Montréal métropolitain.

Arts, Bas (2002). ‘Green Alliances’ of Business and NGOs. New Styles of Self-Regulation or ‘Dead-End Roads’?, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 9, pp. 26–36.

Ashman, Darcy (2001). Civil society collaboration with business: Bringing empowerment back in, *World Development*, Vol. 29, No. 7, pp. 1097-1113.

Ashraf, Naeem, Alireza Ahmadsimab, Jonatan Pinkse (2017). From Animosity to Affinity: The Interplay of Competing Logics and Interdependence in Cross-Sector Partnerships, *Journal of Management Studies*, Vol. 54, No. 6, pp. 793-822.

Aspen Institute (2002). The nonprofit sector and business: New visions, new opportunities, new challenges. Washington, DC: The Aspen Institute Nonprofit Sector Strategy Group.

Aula, Pekka (2008). Social media, reputation risk and ambient publicity management, *Strategy & Leadership*, Vol. 38, No. 6, pp. 43-49.

Austin, James E. (2000). Chapter 1: The Strategic Benefits of Alliances, *The Collaboration Challenge : How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*, John Wiley & Sons, Incorporated, San Francisco, Jossey-Bass.

Austin, James E. et Maria May Seitanidi (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 41, No. 5, pp. 726–758.

Baron, Reuben M. et David A Kenny (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, p. 1173–1182.

Barroso-Méndez, María Jesús, Clementina Galera-Casquet, Víctor Valero-Amaro et María Mercedes Galán-Ladero (2013). Private-nonprofit Partnerships in the Context of CSR: The Importance of Relationship Learning, *Responsibility and Sustainability*, Vol. 1, No. 3, pp. 15-26.

Blaxter, Loraine, Christina Hughes et Malcom Tight (2006). How to Research. (3rd Ed.) New York, McGraw-Hill Education.

Blombäck, Anna et Caroline Wigren (2009). Challenging the importance of size as determinant for CSR activities, *Management of Environmental Quality*, Vol. 20 No. 3, pp. 255-270.

Brown, Tom J., Peter A. Dacin, Michael Gerard Pratt et David A. Whetten (2006). Identity, intended image, constructed image, and reputation: an interdisciplinary

framework and suggested terminology, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2, pp. 99-106.

Canada's Top 100 Employers project (2022). Canada's Greenest Employers (2022), Winners from our 15th annual editorial competition. Récupéré le 22 août 2022 de <https://www.canadastop100.com/environmental/>

Cartier, Manuel, Hélène Delacour et Olivier Joffre (2010). 1. Les décisions stratégiques. Dans : M. Cartier, H. Delacour & O. Joffre (Dir), *Maxi fiches de stratégie* (pp. 2-5). Paris, Dunod.

Castelló, Itziar, Mette Morsing et Friederike Schultz (2013). Communicative dynamics and the polyphony of corporate social responsibility in the network society, *Journal of Business Ethics*, Vol. 118, No. 4, pp. 683-694.

Charest, Francine, Anne-Marie Gauthier et François Grenon (2013). Appropriation et stratégies d'intégration des médias sociaux par les professionnels de la communication, *Communication & Organisation*, Réseaux sociaux entre médias et médiations, No. 43, pp. 269-280.

Cho, Moonhee, Lauren Furey, et Tiffany Schweickart (2017). Communicating corporate social responsibility on social media: Strategies, stakeholders, and public engagement on corporate Facebook, *Business and Professional Communication Quarterly*, Vol. 80, No. 1, pp. 52–69.

Clarke, Amelia et Andrew Crane (2018). Cross-Sector Partnerships for Systemic Change: Systematized Literature Review and Agenda for Further Research, *Journal of Business Ethics*, Vol. 150, p. 303–313.

Clarke, Amelia et Adriane MacDonald (2019). Outcomes to Partners in Multi-Stakeholder Cross-Sector Partnerships: A Resource-Based View, *Business & Society*, Vol. 58, No. 2, pp. 298-332.

Courbet, Didier, Marie-Pierre Fourquet-Courbet, Audrey Marchioli (2015). Les médias sociaux, régulateurs d'émotions collectives. *Hermès, La Revue*, Vol. 1, No. 71, pp. 287-292.

Cowe, Roger (2004). Business/NGO Partnerships: What's the payback. *Ethical Corporation Magazine*, Vol. 16, pp. 14-18.

Creswell, John W. (2013). Standards of Validation and Evaluation. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.), pp. 243–268. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Culnan, Mary J., Patrick McHugh et Jesus I. Zubillaga (2010). How large U.S. companies can use twitter and other social media to gain business value, *MIS Quarterly Executive*, Vol. 9, No. 4, pp. 243-259.

Dacin, Tina M., Christine Oliver et Jean-Paul Roy (2007). The Legitimacy of Strategic Alliances: An Institutional Perspective. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 2, pp. 169–187.

Davis, Jason P. (2016). The Group Dynamics of Interorganizational Relationships: Collaborating with Multiple Partners in Innovation Ecosystems, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 61, No. 4, pp. 621–661.

Dewulf, Art et Willem Elbers (2018). Power in and over Cross-Sector Partnerships: Actor Strategies for Shaping Collective Decisions, *Administrative Sciences*, Vol. 8, No. 3, pp. 1-15.

DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147–160.

Downs, Anthony (1972). Up and down with ecology: The issue-attention cycle, *Public Interest*, Vol. 28, pp. 38-50.

Drees, Johannes M. et Pursey P. M. A. R. Heugens (2013). Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis, *Journal of Management*, Vol. 39, No. 6, pp. 1666-1698.

Dubzinski, Jane (2022). Socially Responsible B2B: Why It Matters & Why You Should Brag, *demandscience*, Section Marketing. Récupéré le 15 mars 2023 de <https://demandscience.com/resources/blog/socially-responsible-b2b/>

Dutot, Vincent, Eva Lacalle Galvez et David W. Versailles (2016). CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation, An exploratory study, *Management Decision*, Vol. 54, No. 2, pp. 363-389.

Dzhengiz, Tulin (2020). A Literature Review of Inter-Organizational Sustainability Learning, *Sustainability*, Vol. 12, No. 12.

ElAlfy, Amr, Kareem M. Darwish et Olaf Weber (2020). Corporations and sustainable development goals communication on social media: Corporate social responsibility or just another buzzword?, *Sustainable Development*, Vol. 28, No. 5, pp. 1418-1430.

Evers, Adalbert (2003). Origins and implications of Working in Partnership. Dans “Local partnership in Europe. An action research project”, Louise Kjaer, Peter Abrahamson et Peter Raynard, The Copenhagen Centre, 2003.

Fleishman, Hillard (2022). The Impact of ESG on the B2B Buying Process, 2022 B2B Buying Guide. Récupéré le 15 mars 2023 de <https://fleishmanhillard.co.uk/wp-content/uploads/sites/27/2022/04/FleishmanHillard-UK-B2B-Buyers-Guide-2022.pdf>

Flick, Uwe, Ernst von Kardorff et Ines Steinke (2004). A companion to qualitative research, Sage Publications, Londres, pp. 178-183.

Frazier, Patricia A., Andrew P. Tix et Kenneth E. Baron (2004). Testing moderator and mediator effects in counselling psychology, *Journal of Counselling Psychology*, Vol. 51, No. 1, p. 115–134.

Ghajar-Khosravi, Shadi, Peter Kwantes, Natalia Derbentseva et Laura Huey (2016). Quantifying Salient Concepts Discussed in Social Media Content: A Case Study using Twitter Content Written by Radicalized Youth, *Journal of Terrorism Research*, Vol. 7, No. 2, pp. 79–90.

Gensler, Sonja, Franziska Völckner, Yuping Liu-Thompkins et Caroline Wiertz (2013). Managing Brands in the Social Media Environment, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 27, No. 4, pp. 242–256.

Gift Funds Canada (2020). 15 Canadian companies that donate to non-profit organizations. Récupéré le 17 octobre 2022 de <https://www.giftfunds.com/blog/15-canadian-companies-that-donate-to-non-profit-organizations/>

Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley et Aimee L. Hamilton (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, Vol. 16, No. 1, pp. 15–31.

Glasbergen, Pieter et Ria Groenenberg (2001). Environmental partnership in sustainable energy. *European Environment*, Vol. 11, No.1, pp. 1–13.

Glasbergen, Pieter (2007). Setting the Scene: The Partnership Paradigm in the Making, Chapter 1 dans: Pieter Glasbergen, Frank Biermann et Arthur P.J. Mol (ed.), *Partnerships, Governance and Sustainable Development*, Edward Elgar Publishing.

Glasbergen, Pieter (2010). Business-NGO interactions in a multi-stakeholder context, Chapter 4 dans: Mariëtte M. Van Huijstee, *Business and NGOs in interaction, A quest for corporate social responsibility*, Nederlandse Geografische Studies, pp. 56-79.

Googins, Bradley K. et Steven A. Rochlin (2000). Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships, *Business and Society Review*, Vol. 105, No. 1, pp. 127-144.

Gray, Barbara (2007). The process of partnership construction: Anticipating obstacles and enhancing the likelihood of successful partnerships for sustainable development. Dans

Partnerships, Governance and Sustainable Development. Édité par P. Glasbergen, F. Biermann t A. P. J. Mol. Cheltenham: Edward Elgar.

Gray, Barbara et Jill Purdy (2018). Collaborating for Our Future. Multi-Stakeholder Partnerships for Solving Complex Problems, Oxford, University Press.

Gupta, Kuhika et Hank Jenkins-Smith (2016). Anthony Downs, “Up and Down with Ecology: The ‘Issue-Attention’ Cycle”. Dans The Oxford Handbook of Classics in Public Policy and Administration, Chapitre 22, pp. 316–325.

Hennig-Thurau, Thorsten, Kevin Gwinner, Gianfranco Walsh et Dwayne Gremler (2004). Electronic Word-of-Mouth. Dans Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet?, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 1, pp. 38–52.

Hiatt, Shon R., Jake Grandy et Brandon Lee (2015). Organizational Responses to Public and Private Politics: An Analysis of Climate Change Activists and U.S. Oil and Gas Firms, *Organization Science*, Vol. 26, No. 6. pp. 1769-1786.

Hutchinson, Moira (2000). NGO engagement with the private sector on a global agenda to end poverty: A review of the issues. Background paper, Canadian Council for International Cooperation Policy Team.

Huxham, Chris and Siv Vangen (1996). Working Together. Key Themes in the Management of Relationships Between Public and Non-Profit Organizations, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 9, No. 7, pp. 5–17.

Iankova, Severina, Iain Davies, Chris Archer-Brown, Ben Marder et Amy Yau (2019). A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models, *Industrial Marketing Management*, Vol. 81, pp. 169-179.

Illia, Laura, Stefania Zyglidopoulos et Stelios Zyglidopoulos (2015), Creating effective dialogue about corporate social responsibility, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 57, No. 1, pp. 20-23.

Jamali, Dima, Mary Yianni et Hanin Abdallah (2011). Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 375-391.

Johnson, Matthew, Friederike Redlbacher et Stefan Schaltegger (2018). Stakeholder Engagement for Corporate Sustainability: A Comparative Analysis of B2C and B2B Companies, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 659-673.

Johnson, R. Burke (1997) Examining the Validity Structure of Qualitative Research, *Education*, Vol. 118, pp. 282–292.

Jones, Brian, John Temperley et Anderson Lima (2009), Corporate reputation in the era of Web 2.0: the case of primark, *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, No. 9, pp. 927-939.

Juniper, Christopher et Maggie Moore (2002). Synergies and Best Practices of Corporate Partnerships for Sustainability, *Corporate Environmental Strategy*, Vol. 9, No. 3, pp. 267-276.

Kaplan, Andreas M. et Michael Haelein (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons*, Vol. 53, pp. 59—68.

Kapoor, Kawaljeet Kaur, Kuttimani Tamilmanni, Nripendra P. Rana, Pushp Patil, Yogesh K. Dwivedi et Sridhar Nerur (2017). Advances in Social Media Research: Past, Present and Future, *Information Systems Frontiers*, Vol. 20, No. 4, pp. 531–558.

Kent, Michael L. et Maureen Taylor (2002), Toward a dialogic theory of public relations, *Public Relations Review*, Vol. 28, No. 1, pp. 21-37.

Kesavan, Ram, Michael D. Bernacchi et Oswald A. J. Mascarenhas (2013). Word of Mouse: CSR Communication and the Social Media, *International Management Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 59-67.

Kiousis, Spiro, Cristina Popescu and Michael Mitrook (2007). Understanding influence on corporate reputation: an examination of public relations efforts, media coverage, public opinion, and financial performance from an agenda-building and agenda-setting perspective, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 19, No. 2, pp. 147-165.

Kraemer, Helena Chmura, G. Terence Wilson, Christopher G. Fairburn et W. Steward Agras (2002). Mediators and moderators of treatment effects in randomized clinical trials. *Archives of General Psychiatry*, Vol. 59, No. 10, p. 877–883.

Langley, Ann (1999). Strategies for Theorizing from Process Data, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No 4, pp. 691–710.

Laroche, Michel, Mohammad Reza Habibi et Marie-Odile Richard (2013). To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media?, *International Journal of Information Management*, Vol. 33, No. 1, pp. 76-82.

Lawton, Thomas C., Jonathan P. Doh et Tazeeb Rajwani (2014). *Aligning for Advantage*, Oxford University Press.

Lee, Ya-Ching (2017). Corporate Sustainable Development and Marketing Communications on Social Media: Fortune 500 Enterprises, *Business Strategy and the Environment*, Vo. 26, pp. 569–583.

Loza, Jehan (2004). Business-community partnerships: the case for community organization capacity building, *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, No. 3, pp. 297–311.

Lundmark, Leif W., Chong Oh et J. Cameron Verhaal (2016). A little Birdie told me: Social media, organizational legitimacy, and underpricing in initial public offerings. *Information Systems Frontiers*, Vol. 19, pp. 1407–1422.

Lussier, Judith (2019). *On peut plus rien dire*, Montréal, Les Éditions Cardinal inc.

Lyon, Thomas P. et A. Wren Montgomery (2013). Tweetjacked: The Impact of Social Media on Corporate Greenwash, *Jouranl of Business Ethics*, No. 118, pp. 747–757.

Madhani, Pankaj M. (2010). Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview, *RESOURCE BASED VIEW: CONCEPTS AND PRACTICES*, Pankaj Madhani, ed., pp. 3 -22, Icfai University Press, Hyderabad, India.

Marquis, Christopher, Mary Ann Glynn et Gerald F. Davis (2007). Community Isomorphism and Corporate Social Action, *The Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 925-945.

Matyasik, Michal (2014). Secure Sustainable Development: Impact of Social Media on Political and Social Crises, *Journal of Security and Sustainability Issues*, Vol. 4, No. 1, pp. 5–16.

Meske, Christian et Stefan Stieglitz (2013). Adoption and Use of Social Media in Small and Medium-Sized Enterprises. In: Harmsen, F., Proper, H.A. (eds) *Practice-Driven Research on Enterprise Transformation. PRET 2013. Lecture Notes in Business Information Processing*, Vol. 151, pp. 61-75, Springer, Berlin, Heidelberg.

Milne, George R., Easwar S. Iyer et Sara Gooding-Williams (1996). Environmental Organization Alliance Relationships Within and Across Nonprofit Business and Government Sectors, *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 15, No. 2, pp. 203–215.

Muller, Dominique, Charles M. Judd et Vincent Y. Yzerbyt (2005). When moderation is mediated mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 89, No. 6, p. 852–863.

Mundt, Marcia, Karen Ross et Charla M. Burnett (2018). Scaling Social Movements Through Social Media: The Case of Black Lives Matter. *Social Media + Society*, Vol. 4, No. 4.

Murphy, Matthew et Daniel Arenas (2010). Through Indigenous Lenses: Cross-Sector Collaborations with Fringe Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, Vol. 94(suppl. 1), pp. 103-121.

North, Douglas C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.

O'Reilly Tim. (2007). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, O'reilly.com. Récupéré le 17 avril 2023 de <http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>

Pache, Anne-Claire et Filipe M. Santos (2021). When Worlds Keep on Colliding: Exploring the Consequences of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy Of Management Review*, Vol. 46, No. 4, pp. 640–659.

Pesqueux, Yvon (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu, *Innovations*, No. 34, pp. 37-55.

Purdy, Jill M. (2012). A Framework for Assessing Power in Collaborative Governance Processes, *Public Administration Review*, Vol. 72, No. 3, pp. 409–417.

Rolland, Deborah et Jana O'Keefe Bazzoni (2009). Greening corporate identity: CSR online corporate identity reporting, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 249-263.

Romelaer, Pierre (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche, *Management des ressources humaines*, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », pp. 101-137.

Rondinelli, Dennis A. et Ted London (2001). Partnering for Sustainability: Managing Nonprofit Organization-Corporate Environmental Alliances, *The Aspen Institute*, Executive Summary, pp. 1-8.

Scott, W. Richard (1995). Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities, *M@n@gement.*, Vol. 17, No. 2, pp. 136–140.

Seitanidi, Maria May et Andrew Crane (2008). Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships, *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, pp. 413–429.

Seitanidi, Maria May, Dimitrios N. Koufopoulos et Paul Palmer (2011). Partnership Formation for Change: Indicators for Transformative Potential in Cross Sector Social Partnerships, *Journal of Business Ethics*, Vol. 94, pp. 139–161.

Selsky, John W. et Barbara Parker (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice, *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, pp. 849-873.

Senge, Peter M., Benyamin B. Lichtenstein, Katrin Kaeufer, Hilary Bradbury and John S. Carroll (2007). Collaborating for Systemic Change, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 28, No. 2.

Signitzer Benno et Anja Prexl (2008). Corporate sustainability marketing communications: aspects of theory and professionalization. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 1–19.

Simões, Cláudia, Sally Dibb et Raymond P. Fisk (2005). Managing corporate identity: an internal perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, No. 2, pp. 153-158.

Slawinski, Natalie, Jonatan Pinkse, Timo Busch et Subhabrata Bobby Banerjee (2015). The Role of ShortTermism and Uncertainty Avoidance in Organizational Inaction on Climate Change: A Multi-Level Framework, *Business & Society*, Vol. 56, No. 2, pp. 253-282.

Slickcharts (s.d.). S&P 500 Companies by Weight, Section S&P 500. Récupéré le 13 mars 2023 de <https://www.slickcharts.com/sp500#:~:text=The%20S%26P%20500%20index%20consists,performance%20in%20America%20and%20abroad.>

Smith, Craig N. (2013). When It Comes to CSR, Size Matters, Forbes, Section Forbes Asia. Récupéré le 15 mars 2023 de <https://www.forbes.com/sites/insead/2013/08/14/when-it-comes-to-csr-size-matters/?sh=16f143352a2e>

Statistique Canada (2019). Pratiques de gestion environnementale dans les entreprises canadiennes, 2016, Section 16-508-X. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/16-508-x/16-508-x2019003-fra.htm>

Tenny, Steven, Janelle M. Brannan et Grace D. Brannan (2022). Qualitative Study, In: StatPearls [Internet]. Treasure Island (FL), StatPearls Publishing. Récupéré le 10 mars 2023 de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470395/>

The Partnership Initiative (2005). Partnership Matters, Current Issues in Cross-Sector Collaboration, No. 3, pp. 10-14.

Tremblay, Miville (2023). La gouvernance doit-elle devenir woke ?, *La Presse*, Section Débats, Chroniques, Récupéré le 28 février 2023 de <https://www.lapresse.ca/debats/chroniques/2023-02-13/la-gouvernance-doit-elle-devenir-woke.php>

Twitter (2022). #RealTalk: The state of brand behavior on Twitter and what’s coming next. Twitter Marketing, Section Insights. Récupéré le 3 mars 2023 de <https://marketing.twitter.com/en/insights/real-talk-on-twitter>

United Nation Global Compact (s.d.). See who’s involved, Section Who we are. Récupéré le 27 juin 2022 de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>

Van Huijstee, Mariëtte, Mara Francken et Pieter Leroy (2007). Partnerships for sustainable development: a review of current literature, *Environmental Sciences*, Vol. 4, No. 2, pp. 75-89.

Van Huijstee, Mariëtte. (2010). Business and NGOs in interaction, A quest for corporate social responsibility, *Nederlandse Geografische Studies*, pp. 1-25.

Van Huijstee, Mariëtte et Pieter Glasbergen (2010) Business–NGO Interactions in a Multi-Stakeholder Context, *Business and Society Review*, Vol. 115, No. 3, pp. 249–284.

van Tulder, Rob et Nienke Keen (2018). Capturing Collaborative Challenges: Designing Complexity-Sensitive Theories of Change for Cross-Sector Partnerships, *Journal of Business Ethics*, Vol. 150, p. 315–332.

van Tulder, Rob, Maria May Seitanidi, Andrew Crane et Stephen Brammer. (2016). Enhancing the Impact of Cross-Sector Partnerships, *Journal of Business Ethics*, Vol. 135, pp. 1–17.

Vieira de Freitas Netto, Sebastião, Marcos Felipe Falcão Sobral, Ana Regina Bezerra Ribeiro et Gleibson Robert da Luz Soares (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review, *Environmental Sciences Europe*, Vol. 32, No. 19.

Waters, Richard D., Emily Burnett, Anna Lamm et Jessica Lucas (2009). Engaging stakeholders through social networking: how nonprofit organizations are using Facebook, *Public Relations Review*, Vol. 35, No. 2, pp. 102-106.

Weiss, Robert Stuart (1994). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*, Free Press, New York.

Wolf, Klaus Dieter (2008). Emerging patterns of global governance: the new interplay between the state, business and civil society. Dans Scherer, Andreas Georg et Guido Palazzo (2008), *Handbook of Research on Global Citizenship*, pp. 225–248, Cheltenham, Edward Elgar.

Wu, Amery D. et Bruno D. Zumbo (2007). Understanding and Using Mediators and Moderators, *Social Indicators Research*, Vol. 87, pp. 367–392.

Wymer, Walter et Sridhar Samu (2003). Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships, *Journal of Non-profit and Public Sector Marketing*, Vol. 11, No. 1, pp. 3-22.

Yin, Robert K., (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Deuxième édition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

Young, Dennis R. (1999). Nonprofit Management Studies in the United States: Current Developments and Future Prospects, *Journal of Public Affairs Education*, Vol. 5, No. 1, pp. 13–23.



# Annexes

## Annexe A : Formulaire de consentement

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À UNE ENTREVUE EN ORGANISATION

#### 1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche suivant :

L'impact du contexte actuel des médias sociaux sur les entreprises participant à des partenariats stratégiques avec des organisations à but non lucratif

Ce projet est réalisé par :

Étudiante à la maîtrise à HEC Montréal :  
Clara Thorin

Directeur :  
Professeur Alireza Ahmadsimab  
Courriel :

#### Résumé du projet :

La problématique étudiée est celle de l'impact du contexte actuel des médias sociaux sur les partenariats stratégiques intersectoriels entre les entreprises privées et les organismes à but non lucratif. Ce contexte implique que les consommateurs ont un accès plus important aux données que dans le passé et qu'il existe alors une attente accrue de transparence de la part des entreprises. Ces éléments complexifient nécessairement l'environnement dans lequel opèrent les entreprises. L'objectif de cette étude est d'avoir une meilleure compréhension des pressions agissant sur les entreprises menant des partenariats stratégiques intersectoriels.

#### 2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

#### 3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur s'engage à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal dans le cadre d'un nouveau projet. **Votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs approuvés par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal.**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

#### **4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats**

Les données seront utilisées pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces données pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- **Dévoilement du nom de l'entreprise**

**J'accepte que le nom de mon entreprise soit dévoilé lors de la diffusion des résultats de cette recherche.**

- Oui**  
 **Non**

Seule votre autorisation, permettra de dévoiler le nom de votre entreprise dans la publication d'un document qui sera rendu public. L'accord d'un.e supérieur.e n'a pas été sollicité.

- **Niveau de confidentialité**

**Option 1 :**

- J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Si le nom de votre organisation est cité il est possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection de votre anonymat.

**Option 2 :**

- Je ne veux pas que mon nom et ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ou à votre fonction ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Cependant, si le nom de votre organisation est cité il est possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez compter sur la protection absolue de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**  
 **Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

Si vous acceptez de procéder à l'enregistrement audio de cette entrevue, le contenu enregistré sera utilisé à des fins de retranscription de l'entrevue uniquement.

**Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.**

**SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :**

Prénom et nom :

\_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) :

\_\_\_\_\_

**SIGNATURE DU CHERCHEUR :**

Prénom et nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

## **Annexe B : Premier message envoyé aux entreprises**

Bonjour,

Je m'appelle Clara Thorin et je suis étudiante à la Maîtrise en stratégie à HEC Montréal. Dans le cadre de mon mémoire de maîtrise, je mène une recherche sur les entreprises participant à des partenariats stratégiques avec des organisations à but non lucratif. Plus précisément, je m'intéresse à l'impact du contexte actuel des médias sociaux sur ces partenariats.

Je vous écris, car votre entreprise se démarque comme ayant à cœur les enjeux de durabilité et de responsabilité sociale d'entreprise. Ainsi, je sollicite votre aide et cherche à savoir si vous seriez intéressé à participer à mon projet de recherche. Je souhaite mener des entrevues d'une heure avec des individus responsables des partenariats stratégiques de l'entreprise. L'objectif de ces entrevues est d'obtenir la perception des individus sur le contexte actuel des médias sociaux et de connaître comment ce contexte change ou non les partenariats et leur impact.

Si vous êtes intéressés à partager votre expérience lors d'une telle entrevue, il me fera plaisir de vous informer des détails concernant ma recherche et ses implications.

Merci d'avance pour votre temps!

Clara Thorin

Étudiante M. Sc. Stratégie – HEC Montréal

## **Annexe C : Suivi 1 envoyé aux compagnies**

Bonjour,

Je me permets de faire un suivi concernant mon courriel précédent. Je suis toujours à la recherche d'entreprises souhaitant participer à mon projet de recherche dans le cadre de ma maîtrise en stratégie à HEC Montréal.

Mon projet porte sur les entreprises réalisant des partenariats stratégiques avec des organisations à but non lucratif (OBNL). Je souhaite étudier le rôle et l'impact du contexte actuel des médias sociaux sur ces partenariats. Voici le type de questions qui m'intéressent:

- Est-ce que le contexte des médias sociaux représente une pression qui est ressentie par les entreprises ? Si oui, comment est-ce que cette pression modifie les approches de responsabilité sociale et de développement durable ?
- Est-ce que ce contexte des médias sociaux encourage davantage les partenariats entre entreprises privées et OBNL ? Si oui, des partenariats visant quel type d'impact ?
- Est-ce que le contexte modifie la manière dont cet impact est partagé aux consommateurs ?

Ainsi, je sollicite votre aide puisque je souhaite mener des entrevues d'une heure pour comprendre la perception des individus sur ces différentes questions.

Si vous souhaitez partager votre expérience lors d'une telle entrevue, il me fera plaisir de vous informer des détails concernant ma recherche et ses implications.

Merci d'avance pour votre temps!

Clara Thorin

Étudiante M. Sc. Stratégie – HEC Montréal

## **Annexe D : Suivi 2 envoyé aux compagnies**

Bonjour,

Je me permets de faire un deuxième suivi concernant mon courriel précédent. Je suis toujours à la recherche d'entreprises souhaitant participer à mon projet de recherche dans le cadre de ma maîtrise en stratégie à HEC Montréal.

Je m'intéresse aux entreprises réalisant des partenariats stratégiques avec des organisations à but non lucratif (OBNL). Je souhaite étudier le rôle et l'impact du contexte actuel des médias sociaux sur ces partenariats.

Votre entreprise se démarque comme ayant à cœur les enjeux de durabilité et de responsabilité sociale d'entreprise et c'est pour cette raison que je sollicite votre aide. Je souhaite mener des entrevues d'une heure pour obtenir des informations sur différents éléments liés aux partenariats stratégiques et aux médias sociaux.

Si vous souhaitez partager votre expérience lors d'une telle entrevue, il me fera plaisir de vous informer des détails concernant ma recherche et ses implications.

Merci d'avance pour votre temps!

Clara Thorin

Étudiante M. Sc. Stratégie – HEC Montréal

## **Annexe E : Guide d’entrevue**

### Section 1 : L’entreprise et les partenariats

1. Pourriez-vous me parler de votre organisation ? Quel est son but principal ?
2. Quelles sont vos approches principales de développement durable et de responsabilité sociale ?
3. Quelle est la place des partenariats dans cette approche ?
4. Est-ce que les partenariats ont toujours fait partie de votre approche de développement durable et de responsabilité sociale?
5. Quels sont vos critères de sélection de partenaires? Pourquoi est-ce que vous choisissez ces partenaires en particulier? Quel est le processus?
6. Quels sont les objectifs de ces partenariats ? (scope/ la portée visée)
7. Quelle est votre relation avec vos partenaires? (Activités communes de planification/organisation/direction/contrôle)
8. Est-ce commun pour vos différentes collaborations d’évoluer au fil du temps ? (Les objectifs ou types d’activités)
  - a. Si oui, pour quelles raisons?
9. Votre organisation a-t-elle tendance à changer à la suite de partenariats?
  - a. Si oui, comment ? (Influence sur la façon dont vous faites les activités, dont vous voyez la mission, les valeurs ? Apprentissages ?)
10. Considérez-vous les partenariats comme une expérience positive pour votre organisation ?

## Section 2 : Le contexte et la pression de l'environnement stratégique

Un élément central de l'environnement stratégique auquel je m'intéresse est le contexte concernant les médias sociaux.

11. Considérez-vous ce contexte comme une pression qui est ressentie par votre organisation ou par votre industrie ? À quelle intensité ? Donnez un qualificatif du type : cette pression est très peu ressentie ou très fortement ressentie?
  - a. Si oui, comment est-ce que le contexte modifie les approches RSE?
12. Dans votre organisation et dans votre industrie, sentez-vous un mouvement visant à mener davantage de partenariats? Est-ce une tendance?
  - a. Si oui est-ce que ça a rapport avec le contexte des médias sociaux ou un autre élément?
  - b. Si oui, quel type de partenariats visant quel type d'impact/ scope?
13. Envisagez-vous faire des partenariats dans le futur?
  - a. Si oui, comment est-ce que les prochains partenariats prévus sont similaires ou différents des partenariats passés? (Notion de changement dans le temps du type/scope/impact des partenariats)
14. Existe-t-il d'autres éléments du contexte qui impactent vos choix de partenariats futurs? Votre motivation à entreprendre des partenariats? D'autres éléments qui doivent être pris en compte dans ce choix?

## Section 3 : Évaluation et contrôle de l'impact

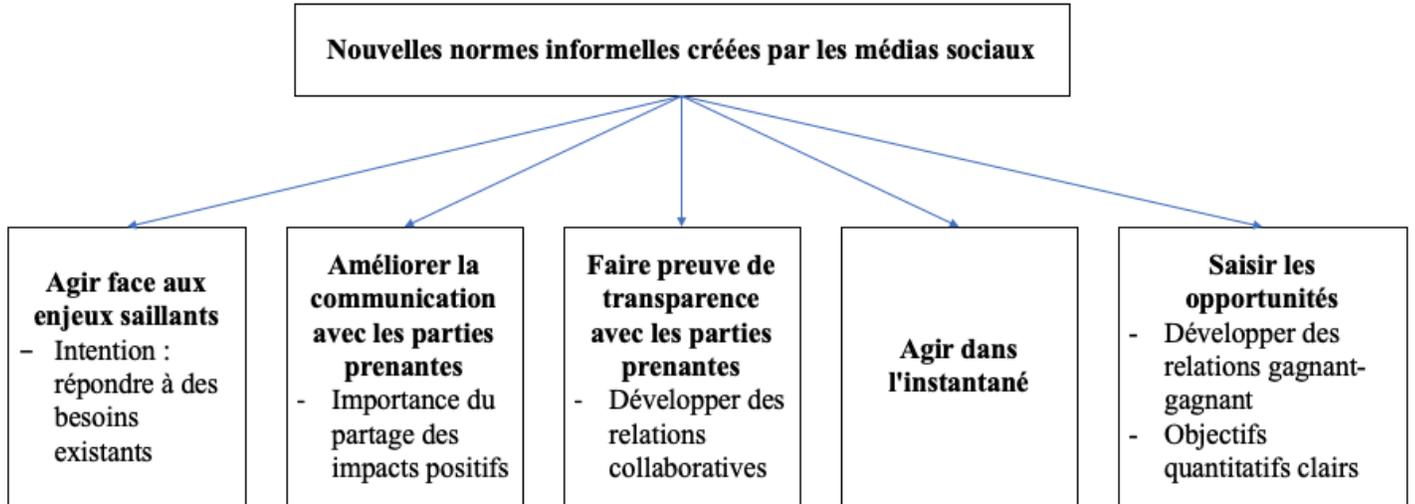
15. Comment évaluez-vous la performance des partenariats ?
16. Quels sont les facteurs de succès importants pour vos partenariats?
17. Est-ce que ces facteurs de réussite ont changés au fil du temps ?

18. Est-ce que la manière d'évaluer et contrôler l'impact des partenariats a changé avec le contexte des médias sociaux?
19. Est-ce que le contexte des médias sociaux modifie la manière dont cet impact est partagé aux consommateurs ?
20. Y a-t-il un autre élément que vous aimeriez aborder au sujet des partenariats, du contexte externe à l'organisation ou autre? Un mot de la fin?

Fin de l'entrevue



## Annexe F : Codage complet



<p><b>Agir face aux enjeux saillants</b></p>	<p>I9: « Dans les dernières années, avec la pandémie, on voyait qu'il y avait une baisse des financements des organismes des plus petites PME et donc on avait un programme de formation sur la reprise économique avec un aspect durable, en partenariat avec X qui était offert de manière majoritaire aux organismes. Donc ça c'était un exemple de nous qui avons analysé la situation présente puisqu'on s'est ajusté justement à la situation. »</p> <p>« Donc on s'adapte au courant des années selon les besoins. On est assez fidèles, on essaie de soutenir les organismes sur plusieurs années. Puis lorsqu'on on laisse place à d'autres, à d'autres types de financement on se retire toujours de manière graduelle pour s'assurer qu'ils puissent se retourner puis aller chercher d'autres sources de financement. Donc oui, ça évolue tranquillement, mais il y a toujours un fil conducteur qui est plus ou moins nos quatre piliers s'adaptent, mais le créneau reste le mm avec les années. [...] Les collaborations se bâtissent sur plusieurs années qu'on ne pourrait pas se permettre de suivre les trends. On va soutenir des organismes souvent sur 5-10 ans, donc ça sera difficile de changer à chaque fois. »</p>
	<p>I7 : « Social media is definitely important to us. We have an entire social media team, at X and that's all they do. They make sure that, well, we are well represented, we are responsive, we are getting back to people and making sure that we're staying on top of what's important, to what's topical. And I think from a citizenship perspective, we do pay attention to what's happening. There's been so much over the past couple of years that so much social change and so many things going on. When you think about the murder of George Floyd or when you think about the National Day of Truth and Reconciliation tomorrow. Residential schools. There's been so many things that we feel we need to keep on top of, and we're learning a lot through social media and what our partners are talking about and what communities are talking about. So we learn a lot about it and we keep an eye on these things. There's also pressure as a company to be</p>

	<p>responsive to these things and to make sure that we are staying topical and trying to. Really? Respect what's happening in the world and that we're being responsive to it and showing that we are paying attention and that what's happening in the world is actually influencing us as a company. So there is definitely as well that the pressure to be just responsive and understanding what's happening in the world and really we follow that quite closely. »</p> <p>« [Social media] influences how we make decisions. I think because a lot of a lot of the requests that we get for funding are in response to social media movements. So we, for example. We're now working more on Indigenous related issues and we always have, but now we're being much more targeted and much more focused. And I think a lot of that is in response to truth and reconciliation. From a business perspective, what we need to be doing, what we're seeing on social media, it influences that it doesn't drive us to make decisions, but it's just another piece of the bigger context so that we understand what's happening in our broader society. And that's then what happens. This helps us to decide what we do from a citizen perspective, but we're not doing CSR work based on what we see on social media. It's just one big piece of the puzzle to help us understand what's happening in society around us. »</p>
	<p>I10: « S'il y a un enjeu qui semble vraiment saillant dans les réseaux sociaux et que ce n'est pas comme quelque chose qu'on fait déjà, on va avoir tendance à vouloir agir là-dessus, puis à en parler. Oui on va être influencé par les nouvelles sur les réseaux sociaux, les différentes recherches qui vont sortir. C'est sûre que c'est des choses qui ont le potentiel d'influencer ce qu'on va faire par la suite. »</p>
	<p>I13 : « If you want to think about movements that have occurred in the past two years, you have, um, the Ukraine incident. There's Black Lives Matter. There's COVID. These incidents, if companies remain silent and they're</p>

	<p>not being active on social media, there's things that the public can look at it as that the company doesn't care. So they need to show that they care so that the customers who care about those movements will still continue to work with them. »</p>
	<p>I14: « We kind of we looked on social media, we talked to people in the community like who were and groups that were looking for funds. And we kind of evaluated it ourselves and ended on this list. And that was part of the, I guess, engagement is that we got them all on our teams call and we, we told them that they were all getting a check from us to help them. So like that, that would be a very. Social media would have had a huge part to play and not our normal approach or philanthropic partnerships. [...] So it was TV, it was radio, there was web ads and a really significant social media presence, presence. So, again, little different that we would have never done in the past. But part of that decision was influenced by the impact that social media can have because we wanted to reach as many [people] as we could. And social media was that tool. »</p> <p>« You know, I would say in the last year or so, that focus incorporates more and more affordability. When you look at the energy crisis in Europe and people's inflation, just, you know, the environment we're living in. So that affordability was always part of the conversation. But I would say it's kind of taken an elevated role in the next the last year or so. Yes, we're still on the clean energy transition. How do we ensure what else can we do to make sure that it's affordable for customers? »</p>
	<p>I15: « Je ne suis pas fervente de signer des contrats à très très très long terme puisque justement on évolue trop... Force est de constater qu'il peut arriver des crises qui nous qui nous mettent dans des situations plus difficiles alors je ne peux pas prévoir l'année prochaine. [...] donc je préfère des plus petits partenariats, mais plus efficaces,</p>

	<p>plus ciblés. Je pense que c'est tout le monde qui veut faire ça et on ne déçoit personne. »</p>
	<p>I17: « Another example. The climate strike. Supporting youth. The youth movement. [...] more people result of saying, thank you so much for supporting them like I'm going to buy your products. »</p> <p>« Well, that's coming from the brand perspective, where the trends spar the topics that people are looking for right now. And then the brands plans will inform our whole communications strategy. And that will inform our donation strategy. »</p>
	<p>I4: « C'est certain qu'on veut continuer d'augmenter la contribution directe des bonnes causes, surtout quand on voit les défis climatiques qu'il y a autour de vous. Comme dans quelques semaines, on s'en va dans l'Ouest canadien et américain qu'on va faire des dons de tuyaux dans des communautés autochtones qui apprennent à être pompiers parce que le besoin est tellement que ça, c'est quelque chose de vraiment là, on le voit, on va aider non seulement les communautés qui vont apprendre le nouveau métier, on va aider une région qui est très impacté par les changements climatiques. Alors quand on a ces combinaisons-là, on développe des gens, on crée de l'emploi, on adresse un problème. »</p>
	<p>I20: « On a mené des consultations auprès du grand public pour savoir c'est quoi la priorité. Par exemple, une des priorités, c'était l'autonomie alimentaire, donc les partenariats qu'on a cherché dans le cadre de X venait répondre à ce critère-là. »</p>
	<p>I21: « Par exemple là on a aidé à la Croix-Rouge pendant les inondations, l'aide pour les familles qui ont eu des difficultés pendant la COVID. Cette année, on a monté un comité d'employés à l'interne qui font des initiatives pour aider les immigrants ukrainiens. Donc il y a toujours des initiatives selon l'actualité, qui évolue selon les besoins criants. »</p>

	<p>« On est quand même agile dans un sens comme on reste fidèle en termes de partenariats et tout ça, mais en même temps, il y a certaines causes, comme ça qui n'était pas prévu, mais qui sont tellement importantes que justement on demande de soutenir. »</p>
<p>Intention : répondre à des besoins existants</p>	<p>I3: « Les organismes ont besoin de nous et nous, on a besoin d'eux aussi. C'est un peu comme un écosystème dans le fonds dans lequel on veut être, on va être partie prenante de tout ça. On veut aider nos communautés d'accueil et leur donner les moyens d'être capables d'avoir de l'impact dans nos communautés. »</p>
	<p>I4: « On voit réellement les changements climatiques autour de nous. C'est concret, ça, c'est les feux, c'est la sécheresse, c'est tout. Alors ça, je pense que les gens deviennent de plus en plus conscients de ça. Les gens comprennent qu'il y a des solutions, qu'ils veulent les adopter. Mais ça, pour moi, ça, c'est un élément motivateur. »</p>
	<p>I7: « From a sustainability perspective, it's a little bit different because there's reporting requirements now. There are expectations, there are rules that they have to follow. So it's driven by external as well as internal. When it comes to what they do in communities, it's really an internal driver. There's no requirement. There's no requirement for any company to give anything to community organizations or to have community partnerships or to do sponsorships. So there's no requirement for any of that. So it's based on the community or the company's values and what they see as their purpose and what they want to get out of the situation. It's they want to get brand recognition out of the situation. Then they'll have a certain type of partnerships. If they want to get effective change in communities, then they'll go with these longer-term partnerships as well. »</p> <p>« It's just a natural progression of understanding that our money is better spent in community and actually supporting community and knowing that massive</p>

	<p>challenges are facing our charities or non-profits or community organizations because of COVID and because of what's happening in society as well. So society itself is changing and the needs of our partners are changing. So that focus and shift of focus has really been in response to what we're hearing from our partners and what's happening in society as well. So again, social media is part of that understanding. »</p>
	<p>I11: « Aussi pourquoi on fait ça? C'est pour avoir une meilleure planète et pour avoir un meilleur environnement social et pour protéger notre écosystème. D'être vraiment lié à pourquoi on fait tout ça? Pis qu'est-ce qu'on veut accomplir comme société... comme entreprise dans le milieu de la société. Si on ne partage pas ça et qu'on n'a pas d'échange avec nos parties prenantes, mais on manque beaucoup de richesse. »</p>
	<p>I12: « We look to invest specifically in communities that historically have really been underserved or marginalized when it comes to health care. So in Canada, that looks like focusing our investments on the black community, the indigenous community and the LGBTQ community. So supporting and funding charitable programs that provide services to these groups. »</p>
	<p>I17: « So we have we have very many goals, many sustainability goals. Some of those are related to giving back. So just even of the year, we have a public commitment to a net at least \$2 million worth of food. »</p> <p>« I feel that we need to give a voice to people who don't have a voice. And that's why even from the justice, equity, diversity, inclusion, we are committed to amplify voices of underrepresented communities. So BIPOC voices, black queer youth, they need us. So that is a pressure. That is a commitment. That is not just advertising or doing something like we need to give a platform to those organizations, individuals, so people</p>

	<p>know about them and they get the attention of the recognition that they deserve. »</p>
	<p>I18: « I think but I do have to follow social media to have a sense of what they're talking about and where the focus is. If that makes sense. [...] So if I see a buzz on a framework I will check ok is this actual material? And then I would look at it, have a chat with my peers in the industry and say, okay, I can confirm that the buzz on social media is actually true because sometimes there's press on social media and you talk to your peers and it's actually just buzz, it's really not happening. Not at this point. So I think I guess I, I kind of use that to monitor what's is actually a thing and what is not a thing. »</p>
	<p>I13: « C'est certain que et quand que ces décisions là c'est pas des décisions qui sont... c'est sur du long terme. Premièrement, quand on veut être pertinent auprès des organismes à but non lucratif avec qui on travaille, on essaie d'avoir des ententes pluriannuelles parce que ça leur permet vraiment de se concentrer sur leur mission de faire le bien, puis verser aller chercher de l'argent, des sources d'argent. Ça, c'est une chose qu'on essaie de faire. C'est un gros processus gérer ce changement d'ajouter des partenariats parce que oui au niveau des ressources, mais il faut aussi regarder dans son ensemble on fait une analyse. Qu'est-ce que les autres font? Qu'est-ce qu'on peut faire de mieux? Qu'est-ce qu'on a fait? Qu'est-ce qu'on n'a eu comme impact? Faire toute cette réflexion-là, la porter au comité de direction et obtenir des approbations. Tout ça c'est des processus qui peuvent s'échelonner sur un an. Si ça passe en termes de budget qui est voté une fois par année. Tout ça pour dire que ça c'est des processus qui sont quand même assez longs pour opérer le changement. Je dirais au moins un an ou deux. »</p>

<b>Améliorer la communication avec les parties prenantes</b>	I1 : « On est en train de revoir notre présence numérique donc site web, nos réseaux sociaux. Pis, c'est sûr qu'on plusieurs aspects, mais l'aspect développement durable qu'on est en train de faire, c'est certain qu'on veut plus le partager parce qu'on est conscient de l'atout que ça l'a. »
	I4: « Aujourd'hui, c'est climat day sur la planète entièrement. C'est aujourd'hui et demain. Et puis on est capable de remercier les gens qui vont participer un peu partout à travers le monde en utilisant un hashtag qui n'aurait jamais pu. Je n'aurais pas pu rejoindre quelqu'un qui est en train de faire ça à Houston, mais on est capable de faire ça. C'est certain que ça a eu un gros impact. »
	I6: « It's more about a level of excitement in terms of the ability to connect with others and better partners. And, you know, I think over the past year, we've really. We dramatically changed and increased the ways in which we leverage social media because at the company both in community investment it's particularly open but just about an opportunity to get to engage into a dialog with that with our audiences for sure. »
	I7: « I think that we want to be able to tell our stories like we want to be able to share what we're doing. And community and social media is a very, very good way to do that. »
	I8: « Ça nous apparaissait clair qu'on devra faire des efforts où on est moins bons, de valoriser les secteurs où on est meilleurs. Je pense qu'on va avoir intérêt à le communiquer éventuellement. Pas de façon précipitée, parce que comme je vous l'ai dit on a un petit préjugé contre le <i>greenwashing</i> [...]. On veut se tenir loin de là. Cependant, les vraies fiertés, c'est sur qu'on va les communiquer. On va les communiquer à l'interne parce qu'ils font partie de qui nous sommes. Il est assez clair que tous ceux qui nous le demande, comme les clients, nos actionnaires, les parties prenantes qui s'y intéressent. C'est sur qu'on va communiquer nos performances aussi. »
	I12 : «I definitely think that it impacts how we share the information and how we tell the story, whose voice we're using to tell it. So, for example, like. On platforms like Instagram, it's kind of like the big

	<p>companies' page, whereas on LinkedIn we might look at using the CEO or the president of X like maybe we use their page as a thought leader to communicate the impact in a slightly different tone. Or maybe we ask the charity partner to put something out on their social media because it's coming from the voice of the charity versus the company. And then we can like engage with it. We share it. So definitely social media influences and impacts the way that we tell the story for sure. »</p>
	<p>I13: « I think every industry needs to up their social media presence because everybody's on it. Everybody has a smartphone in their hand. And even if you walk outside, someone's on the phone, are they on Twitter? Are they on LinkedIn? »</p>
	<p>I14: « Yes we have to be responsive and we have a social media plan to share what we're doing for sustainability. But our audience is different. It's more investors and the investment community for us. And so they look to us for information. And so usually it's cyclical. It's around quarters, right? But we always try to be proactive. »</p>
	<p>I15: « Les médias sociaux, deviennent essentiels, essentiels à la transmission d'informations, mais aussi par le côté influence qu'ils peuvent avoir. Donc de pouvoir collaborer avec des influenceurs peut devenir une belle stratégie pour faire rayonner ou pour faire passer un message. Et si ce n'est pas le cas, de nous assurer que ce qui est transmis sur les réseaux sociaux soit exacts, factuels et si ce n'est pas le cas, de procéder à une rectification le plus rapidement possible parce que ça va vite comme on le sait. »</p> <p>« Il y a tellement de moyens de partager l'information maintenant sur les réseaux sociaux, puis avec des influenceurs. Une nouvelle plateforme. On parle de Montréal, mais moi, la planète, est mon terrain de jeu. La culture est différente aussi dans d'autres pays. Alors les médias sociaux comme Au Brésil, par exemple, Instagram, c'est fou. Donc le choix de la plateforme va être précisé en fonction de culturellement ou on est aussi. »</p>
	<p>I11: « On a aussi un rapport de développement durable et on fait des capsules et on fait beaucoup de podcast, de webinaire, on est vraiment présent à travers ces canaux là pour promouvoir le développement. Avec nos partenaires, on fait beaucoup</p>

d'événements, que ça soit en présentiel ou en virtuel puis ces événements-là, on les enregistre puis on les met disponibles sur les réseaux sociaux. Donc avant quelque chose qui était juste en présentiel ou est ce qu'on parlait de développement durable comme comment commencer votre approche ESG qui était vraiment pas nécessairement disponible facilement. Maintenant, on enregistre ces événements-là et on fait la promotion sur les réseaux sociaux. Donc là, je pense que l'impact que ça a, c'est que c'est beaucoup plus accessible pour les entreprises et ils n'ont pas besoin de se déplacer toutes sortes d'empreinte carbone. Puis il y a un impact très tangible sur l'environnement d'être capable d'avoir accès à toutes sortes d'événements ou de podcasts. Ou peu importe sur les médias sociaux, ça fait que ça a un impact beaucoup plus positif. Ça fait aussi que c'est quelque chose que l'entreprise n'aurait pas pu avoir accès parce qu'ils sont à Chibougamau et ils ne peuvent pas se rendre à Montréal, mais là à cause que c'est promu sur LinkedIn ou peu importe ben ils le voient et vont l'écouter. »

« Puis les partenariats du futur je vois la technologie être vraiment au centre de tout ça, parce que c'est beaucoup plus efficace et que ça peut rejoindre beaucoup plus de monde puis en temps, je vois les réseaux sociaux être un endroit où les gens peuvent avoir accès beaucoup plus avec les enjeux qui les concernent. Donc je pense qu'on a beaucoup d'information qui nous est donnée comme consommateur à travers Facebook ou Instagram, il y a beaucoup d'algorithmes et les partenariats du futur pourquoi pas avoir le type d'information qu'on a besoin puis nous l'amener plus près? Et promouvoir cette information là aussi. »

I20: « Peut-être que ça nous permet un peu plus d'évaluer ce que font les partenaires. Les médias sociaux permettent avant et après le partenariat... avec les réseaux sociaux on peut voir plus rapidement comment cette initiative est perçue par la population. Donc avant de s'associer avec un partenaire, on va tous avoir le réflexe d'aller voir sa présence numérique, voir son site web, voir des réseaux sociaux. Voir qu'est ce qui fait? Comment il communique ? Comment c'est reçu par la population? Je pense que dans toutes les entreprises ça doit ressembler un peu à ça. On peut toujours fouiller sur le partenaire potentiel pour voir s'il y a des enjeux pour la réputation de l'entreprise. Je pense que dans ce sens-là ça peut avoir modifié la façon d'aller chercher l'info. À la base ça devait se faire aussi, mais

	<p>plus difficilement. Il fallait appeler des gens, les médias, la revue de presse traditionnelle d'aller voir comment les gens parlaient d'un organisme dans les médias. Mais c'est plus facile de voir directement ce que le partenaire crée et comment c'est reçu. »</p> <p>I10: « On la voit plus comme une opportunité, dans le fond de pouvoir communiquer avec les gens. Les médias sociaux ça apporte une pression, il faut répondre aux gens, ils ont des attentes mais c'est un moyen sans précédent par rapport aux anciens moyens de communication pour discuter, ouvrir le dialogue, expliquer nos points. Pendant longtemps X ont été fermés par rapport à nos communications et avant d'être présenté sur les médias sociaux. Le message était très contrôlé, souvent il se disait des choses et on était pas là pour répondre. Ça a été long... maintenant on est reconnu pour notre présence sur les médias sociaux, mais ça a été long avant qu'on y arrive. On a commencé timidement sur Twitter et éventuellement on est arrivé sur Facebook. Quand on est arrivé, on a ouvert les vannes, on a commencé à répondre, de là s'est créé le ton qu'on connaît aujourd'hui ou on répond à tout. [...] Mais ça nous a permis justement de pouvoir être présents sur la place publique, de répondre, d'expliquer nos points de vue, de corriger certaines informations parfois de circuler qui étaient éronnées ou de casser des mythes un peu par rapport à X. Donc on le voit plus comme ça serait une opportunité d'être présent, et de s'expliquer, d'être en contact près avec notre clientèle [...] Oui, oui, la pression, si tu le vois comme étant une obligation de répondre. Mais je pense qu'on le voit plus comme une opportunité de passer des messages, de vulgariser certaines notions en environnement par exemple, d'expliquer ce qu'on fait, ce qu'on voit surtout comme ça. »</p>
<p>Importance du partage des impacts positifs</p>	<p>I3: « C'est vrai, l'aspect vidéo, c'est une composante qui s'est beaucoup développée avec les médias sociaux. C'est peut-être un moyen qu'on utilisait moins par le passé mais qui est plus en angle. Donc ça a changé ça et ça va changer aussi au niveau de la disponibilité dans les deux langues, surtout quand on parle au Québec avec onc avec le sous titrage et tout ça. Donc c'est venu influencer ce côté-là. »</p> <p>« Les médias viennent... ils font partie du mix, donc on va regarder par exemple, quand on fait des campagnes, souvent on va se tourner vers ces auditoires là pour faire pour promouvoir nos campagnes.</p>

	<p>Puis c'est certain que quand on va regarder nos résultats, on va se tourner vers ces médias là pour voir comment on a performé sur nos différentes plateformes. Combien de personnes ont aimé, le type d'impression? Et tout cela, ça va être regardé. »</p>
	<p>I1 : « Quand c'est présenté aux consommateurs, oui, ça va être orienté vers eux et pour les réseaux sociaux, donc oui. »</p>
	<p>I7: « So we have... when we look at success, we think about have we achieved the outcomes that we want to achieve? So it's not about what did you produce? So it doesn't matter if you had three workshops or you produced a workbook or you did six sessions. It's more about what the outcomes look like. So what are the stories? What are the you know, if we were to talk to some of the people that you're serving as one of our partners, what would they tell us about how this went? What would they consider to be success of the program? And so we're trying to really work with our partners to be able to measure in a way that's valuable to them and valuable to us. »</p> <p>« We've definitely made a shift more towards stories and impact and talking about what exactly it is I think saw and I would say this for everyone, not just for us as a company, but I think for a lot of a lot of organizations, it was around numbers and data. And it's just not working. It's not it's not supportive of our organizations and our partners to be able to just have straight numbers. And so the combination of numbers and narratives or numbers and stories is definitely a shift. »</p>
	<p>I9: « Avant on pouvait faire des communiqués de presse sur notre site internet, on apparaissait dans les rapports annuels des organismes. Là on partage sur les médias sociaux. C'est certains que c'est un type de personnes qui est différent sur les médias sociaux que ceux qui regarde les médias sociaux. Sans que ça soit nécessairement stratégique. Oui, probablement qu'il y a une certaine portion de la population qui est atteint à travers ça. »</p> <p>« Je pense que c'est une belle plateforme pour faire rayonner nos initiatives. Pour faire rayonner les organismes avec qui on collabore. Donc, on le voit comme une plateforme qui est présentement accessible. »</p>

	<p>« C'est vraiment une fois que la collaboration est en place qu'on a des belles histoires à partager, on en profite pour le partager. »</p>
	<p>I12: « I think it definitely plays a factor. Social media. I think it's more. Like a vehicle for communicating the impact. So with every charitable partnership or sponsorship we always look out... We always are thinking about how are we going to communicate the impact of this work? So let's say we're funding a program that's operating in 75 indigenous communities and it's impacting 5000 people a year. That's a significant impact. So how do we want to tell that story to our stakeholders? And when you think about a company's stakeholders, there's the internal stakeholders like the employees. There's... and then there's kind of the external stakeholders. So there's those clients who are purchasing products or services, and then there's kind of just the general public. So. It's a bit like social media is a vehicle for telling that story and for communicating that impact. [...] Social media I would say it's one and one part of the picture. It's one of the tools that the company has to communicate their impact. And it's one of the ways that potential employees or customers interact with the brand. »</p> <p>« We've only very recently started doing this. Within the last year or two. We didn't measure... We didn't provide any inputs or data gathering to the charity partners. We just totally relied on the partners measuring what they wanted. And so it was very inconsistent between the different partners. Some did very rigorous evidenced based research and reporting to us. Others it was like very. Just very qualitative, which again, is fine. But it was it was just very inconsistent. So that's when we decided that we wanted to just provide at least a couple of consistent questions to each charity so that we could have that data coming back and we have to use the data that comes back to have conversations with the charity partners about. You know, this metric that we're trying to look at here doesn't seem to be having a lot of success. What do you think is the reason that that's happening and just kind of try to have that conversation with that because maybe it's... Maybe it's something totally outside of their control, like something to do with the pandemic that really impacts the program that we don't really have any influence over. Maybe it's something about how the question is being asked, or maybe it is. Something is more like the program design and delivery</p>

	<p>that's not really serving people the way it was intended. So we do look at the data. »</p> <p>« But what we really wanted to get to is more of like more talking about the outcomes versus just the outputs. So like, okay, thousand people participated, but what was the impact or what were the outcomes of their health as a result of them participating? And social media is a part of that, I think because we wanted to be able to tell the story in a way again, that was like authentic but also like creative. That's the thing about social media for sure, that it makes it a little bit more creative with your storytelling because again, if you look at something like a sustainability report, those reports are typically like 50 pages long. So there's very few people that are reading the full report. What they're most likely doing is absorbing that information in small bite sized pieces through social media channels. I think we're always thinking about like, how can we... and for example, we launched a new program this year. That has been part of the conversation around this partnership we internally talked about the richness of the content that we can capture with this partnership to tell the story to external audiences. And part of that is thinking about the mediums, like social media forces you to think more creatively about the medium. So knowing now that like a lot of the social platforms are pushing video based content. So how do we then capture like little snippets of engaging video content that captures the impact of the partnership that we can then use to tell the story on social and social media? »</p>
	<p>I14: « For example, now we issue our sustainability report, will often have a social media strategy to go along with that. When we report quarterly earnings, we take quotes out of that and we post them on Twitter. [...] I would say we don't get a ton of engagement on Twitter, but we are proactively communicating on it and we see it as a value. »</p>
	<p>I20: « On a pleins de choses à communiquer, mais tu ne peux pas juste pitcher un rapport de développement durable et s'attendre à ce que les gens aillent le lire à part une poignée de gens qui travaillent dans le domaine. Donc il faut trouver une façon de présenter ce qu'on veut. Mais c'est vraiment en adaptant selon les besoins et les attentes des différents publics à qui on s'adresse. C'est un gros défi de conciliation. Surtout sur les médias sociaux, ça pardonne pas. Si ton</p>

	<p>contenu est plate et est pas consommé, pas compréhensible tu perds avec l'algorithme. Tu es de moins en moins vu alors il faut travailler fort pour rester pertinent et intéressant. »</p>
	<p>I11: « Un partenaire va avoir beaucoup plus de poids s'il y a une audience beaucoup plus grande, puis un canal de développement beaucoup plus poussé. Parce que si on regarde quand on veut un partenariat et bien c'est toujours un échange. Donc si ton partenaire a beaucoup d'influence à travers les réseaux sociaux, puis il y a une grande plateforme, c'est quand même quelque chose de très intéressant à offrir à son partenaire. »</p>

<p><b>Faire preuve de transparence avec les parties prenantes</b></p>	<p>I6: « Our focus is really to leverage the tools that we have, but it comes to our communications. How we use how we use our upside to be able to be more transparent and communicate that. So I think for my perspective, I'm very interested in the transparency piece and trying to always link and communicate to that. »</p> <p>« I think if anything, social media is kind of used as a tool to help communicate the work that we do to an external audience. »</p>
	<p>I11: « Je pense que ça revient à la transparence comme entreprise d'être vulnérable si je peux dire ça comme ça, parce que ça veut dire qu'on est capable de dire ça, ça a bien été, on a fait ça d'une bonne façon, on a une belle politique et ça a bien été, mais sur cet autre sujet-là, peut-être qu'on a un peu raté le bateau puis voici pourquoi ça c'est assez comme ça. Pour moi, je pense que c'est primordial pour accélérer le partage des connaissances, augmenter les standards. »</p> <p>« Oui certainement je pense qu'on n'y échappe pas définitivement il y a un besoin d'une plus grande transparence. [...] Je pense que c'est un contexte social mondial. [...] Si on n'a pas cette transparence-là, si on ne met pas publique notre méthodologie, nos politiques publiques et comment elle s'applique, je pense que c'est la crédibilité qui est pas là finalement. Donc oui, on sent la pression si je peux dire comme ça. »</p>
	<p>I12 : « Our objectives may be shifting. So we stay in communication. We're honest about us. Things evolve and change. And we make sure that we're communicating that to the partners as well. And we would expect them to do the same. So if they know, for example, that a program is going to be shutting down or shifting or changing in some way, it's just important to have lots of communication. »</p> <p>« I think it can make it seem like the company is, you know, not caring or not invested in in the community. And it has to be done in a way that is authentic, too. So I think there is more scrutiny than ever on corporate giving. I think that there are plenty of examples of companies who have tried to give a donation or</p>

	<p>sponsorship of something that perhaps goes counter to what they're doing in terms of their corporate practices. So it is not authentic and it's not aligned that I think people are going to call that out. »</p>
	<p>I13: « When you're honest and you're transparent, it's the best route to go because people respect the genuine side of things. »</p>
	<p>I8 : « Notre position, c'est de dire quand on voit ça, on voit des entreprises qui peut être se... surtout en matière d'environnement... le <i>greenwashing</i>, ça nous intéresse pas. Ce qu'on va communiquer ou ce qu'on communique c'est quelque chose qui est ressenti. »</p>
	<p>I14: « Your character has to line up, who you really are, because I think in terms of partnerships and social media. If you're if you're not authentic and you don't, you can't get away with that. It becomes very obvious. So, you know, I think that's, you know, the people who try to be something they're not and the companies that try to be something here, they're not. All of these ways to evaluate a company. You're going to get found out pretty quick. »</p> <p>« You know, before say, say if we were making a donation. Well, you know, we would do our due diligence, a big donation, say like a six-figure donation. We would do our due diligence and check out that organization on social media and make sure like we think they align. But, you know, is their social media telling us that they align with what we're trying to do in our values? »</p>
	<p>I18: « Our organization has a history of reporting, a lot of transparency there. But we also constantly look at what's coming and what are the changes that we've seen in that space. »</p>
<p>Développer des relations collaboratives</p>	<p>I7: « Historically we've had a lot of types of sponsorships that we've sponsored runs and we've sponsored events and we've had our names on, on buildings and those kinds of things. And we've changed in the last year or so we've gotten rid of and concluded a lot of those sponsorship type of partnerships, and now we're very much focused on going forward. It will be 100% our team focused on community partnerships. So transferring those sponsorship opportunities to brand and to marketing because they're how we're seen in community, whereas our team will be focusing on more</p>

how we are in community and what we do in community partnerships. »

« How we could as corporate funders, how we can support organizations to drive real change in starkly underserved or marginalized communities, and how we can work with organizations on the ground to be able to make their work better. That it's not up to us as funders to make those decisions about who needs what and how. That is actually that the partnerships with on the ground the organizations that make real change happen. [...] having a genuine relationship between a funder and a partner organization that it's we trust the organizations to be able to do the right work rather than, you know, standing over them and telling them what they have to do and telling them what the measures of success are and telling them what the outcome should be. We really need to be able to shift more trust towards our partner organizations to do the work that they know to be done in the market. »

« I think we're hoping to make it more of co-design and partnership and working together. So a lot of our partnerships now going forward, are... we designed something together. We both have something that we want to accomplish together and some of our partners as well just need operational funding or unrestricted funding from us. They just need something to be able to keep themselves going, to be able to keep their people paid. So sometimes we get those requests and sometimes we do say, Yes, this is what you need. Please do what you need to do with this funding. But mostly we try and focus on these partnerships and these collaborations together. But we don't we don't tell our partners what to do. We talk to them about how does it match? Is there a fit here between what we would love to accomplish and what you would love to accomplish? And then we work with them to help them design something or to support something that they're already doing. »

I4: « Ça fait partie de notre modèle d'affaires. Et comme dans les régions, comme je reviens encore comme dans le Grand Nord, c'est vraiment ce que c'est, la meilleure façon de pouvoir travailler pour pouvoir leur passer la connaissance. Il y a d'autres régions...d'autres endroits où c'est... Je regarde même les

	<p>chambres de commerce nous approche pour qu'on travaille avec les organisations locales pour les aider. Je vois pas ça s'arrêter au contraire, je vois ça comme en train de s'accélérer. »</p>
	<p>I6 : « So I would say we have a pretty collaborative relationship with all of our partners. From my perspective, we try to better understand the experts in the field that they're working with. So we try not to put too many restrictions, when we provide donation to make sure that the dollars can go to the area that has the most value, the area which organization is able to have the biggest impact. »</p>
	<p>I9: « On s'assure d'avoir le feedback des personnes qui sont sur le terrain, puis essayer d'appuyer au meilleur de leur connaissance des organismes qui sont près des communautés. »</p>
	<p>I12: « We look to build long term partnerships as well. So not approaching philanthropy as just cutting a check and then kind of a transactional nature. And then we don't talk to the charity again. It's we don't take that approach at all. We really like to build out at least typically a three years partnership with a charitable organization where we're providing funding annually towards a specific program. And we also look for other non-monetary ways that we can build that relationship. So whether that's skills based volunteering from X employees or looking at ways that we can perhaps provide products or services that would benefit the organization. [...] We look at ways, all kinds of different ways that we can build a really, truly mutually beneficial partnership. »</p>
	<p>I15: « On est les plus gros dans l'industrie. Donc on pouvait avoir tendance à l'occasion... à snober les autres, mais à voler plus haut et à être trop indépendant qu'il aurait fallu. Donc la pandémie nous a ramené vraiment à la réalité. On a frappé un mur carrément et ça, pour moi, ça m'a permis justement de miser sur les partenariats qu'on avait avant. Puis de dire on n'est pas mieux que personne, alors travaillons ensemble pour être plus fort. Et on l'applique maintenant autant à l'interne qu'à l'externe, donc c'est ce qu'on a pu aller chercher de positif de ça et on a réussi à faire des super, de belles choses dans la dernière année, justement parce qu'on travaille ensemble et non pas seul. »</p>

	<p>« Finalement, on en a parlé plus tôt, mais justement de maximiser les forces de chacun. Tu sais, moi, dans la vie, je fais des spectacles, je creuse pas des puits pour aller chercher de l'eau donc de m'associer avec des joueurs qui vont avoir des expertises dans les secteurs ou qui vont avoir les moyens d'investir ou les contacts aussi c'est à ça que ça sert. »</p>
	<p>I17: « We're not experts on every single thing, on every single topic. So we bring those experts from a partnership perspective to talk about the topic, to connect about the topic, just to give an idea of the term project. We're not experts in LGBTQ rights, but we have a partnership with them. So for the whole year we can talk about LGBTQ rights, suicide prevention in youth. We are not expert, we are our organic food company. But we bring those partners to amplify them, support them economically, to learn from them. »</p>

**Agir dans l'instantané**

I3: « [Les MS] obligent dans nos façons de faire, dans les canaux de communication de toujours inclure ça de jamais le laisser de côté et puis d'être toujours. Moi ce que j'ai vu au niveau plus au niveau du développement durable, des relations avec les communautés, c'est la rapidité. C'est d'être rapide à répondre. Il faut dire qu'il y a certains processus qui des fois peuvent être assez long. Auparavant, c'est souvent par courriel que les gens ou via des sites et des formulaires en ligne que les gens rentraient en contact avec nous pourraient devoir faire des demandes de dons. Commandites. Puis, avec l'avènement des médias sociaux, ce qu'on voit, c'est que ça soit à savoir des demandes, des choses, de la pression de la part d'organisations via les médias sociaux ou on est obligé de répondre. C'est dans l'instantané. »

« Si les gens veulent aller plus en profondeur, ils vont se tourner vers des médias traditionnels, comme par exemple nos sites web qui vont être plus étoffés, nos rapports de développement durable sont disponibles sur notre site web. Je dirais qu'au niveau des médias sociaux, c'est tellement rapide les vidéos et tout ça. »

I16: « C'est par des capsules sur YouTube qu'on va y aller plus qu'avec une section blogue sur notre site web. Parce que oui, la publication story, tout ça, c'est très éphémère. La personne a beau googlez pour savoir une information spécifique par rapport à ça. Ce n'est pas sur Instagram, que ça va l'envoyer. »

I15: « Comme n'importe quel autre média, on est plus dans l'instantanéité, c'est certain. On est plus dans le commentaire aussi d'où l'importance de faire attention aussi à ce qu'on dit à ce qu'on diffuse. [...] Et si on y va du côté positif, les médias sociaux nous permettent de faire rayonner encore plus les partenariats, les résultats, la cause. »

« Ça change dans la façon de la diffusion des résultats, je dirais parce que juste à cause de l'instantanéité et du propos des messages. On attend plus, plus le fameux rapport annuel. On attend même plus de presse en attente. On le fait parce

	<p>que ça laisse des traces, mais. Je faisais tout ça tout de suite, ces gens. On connaît le gagnant d'une course. On connaît le montant amassé dans le Téléthon. On connaît tout au moment présent. On n'a pas besoin d'attendre ou de nouvelles pour savoir. »</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Saisir les opportunités</b>	<p>I7: « I think that people are definitely more aware of what companies are doing and companies are more aware of how they're being perceived. And I think that there is maybe pressure on companies to do more work in communities. I wouldn't say I feel that at my company, but I think that some might. But I don't I don't think that it's as simple as the amount of money a company gives to communities is driven by social media, because there's a lot of things that have to happen within a company to be able to make those decisions. I don't think it's as simple as saying that social media is driving it. But again, social media could be contributing to it because it's a company's brand. It's their reputation, and it's a reputational risk if you're being seen as not doing good work in communities. »</p> <p>« I think more companies are putting more money into communities than they ever have. I think that it's become more important to companies to really be able to support their local community. »</p>
	<p>I8: « Les médias sociaux ne sont pas un véhicule de pression, c'est un véhicule d'opportunité [...]. La puissance des médias sociaux c'est ça, c'est des porte-voix à grande puissance. »</p>
	<p>I10: « De façon générale, on fait des partenariats qui nous permettent d'apprendre, nous permettre d'être exemplaire, qui vont nous permettre de faire avancer l'entreprise dans un sens qui soit le plus responsable, le plus citoyen possible. »</p>
	<p>I12: « And to I would say, like to do more investments and then to tell... be talking about the investments. Because if you're. You're just making the community investments, but nobody knows about it. We're still doing good work. But from a brand perspective, you're not really maximizing the positive influence that you can get from it. »</p> <p>« I think we'll just we'll continue to see, like, the importance of sustainability and ESG and social giving. I think it will continue to grow in importance, especially with like as the workforce gets younger. And more like Gen Z comes into the workplace and millennial generations come into leadership positions. I think that generation has come up in a time that it is much more culturally important to have those values embedded in the company that you work for. So I think that that will continue to grow, and I don't think that that will shrink at all. »</p>

« I think that it creates kind of like a positive feedback loop for the brand as well and for the executives of the company. Because with any large corporation, typically you need the buy in and the approval of the executives when you're launching large charitable partnerships for X there is a certain financial threshold. So donations that are going to be over a certain amount each year, they have to go to a donations committee for approval. And that committee is made up of executives from across the business who primarily are concerned with the company's like brand image corporate performance. Like these companies are for profit. And so they're trying to make money, attract new customers, whatever those company objectives are and if they see that having a positive impact on the community is creating a... whether it's attracting new employees, whether it's attracting new customers, bringing in more awareness to the brand positive associations. Those are all going to encourage wanting more, wanting to do more, wanting to make more investments, wanting to tell the story, more, thinking about how we can creatively communicate the story and the impact. So I think that it all like it feeds it feeds into one another. And another piece I haven't really mention yet, but social media also makes you more aware of what your competitors are doing because they are also telling their story on social as well. So there have been times where executives have sent something, whether it's like a news article or social media post to our team to say hey competitor Y is doing this, we should do something like this. So it creates that like cycle as well that if you see the our peers in the industry are doing it. You're those executives at the corporate level. There's going to be more interest in doing something as well. »

I13: « In order to succeed, especially in our industry, you need social media for sure. We use the platforms that we have that are run by me, either run by my business partner and the employees under him. But we have Instagram. We obviously have LinkedIn, you need to have that, where else it's over. And we try to continuously research other platforms that other people are using. »

« When you make partnerships, you build a network and network is a business is greatest weapon because you are including more people. [...] So if a business has a stronger social media sense and they are marketing their partnerships, then it's inevitable for that business to grow without even trying. »

	<p>I15: « Pour moi les médias sociaux, c'est un véhicule de transport de messages, mais c'est aussi une valeur ajoutée de faire des partenariats avec d'autres grands joueurs et profiter du réseau qu'ils ont, de voir comment on peut maximiser finalement le retour sur investissement. Comme partout ailleurs, le défi c'est les ressources, les ressources humaines et financières et le temps. Donc, on essaye toujours des s'améliorer et d'être plus agiles. Est-ce que ces partenariats peuvent nous aider? »</p>
	<p>I17 : « When we see this type of responses and support, we use this as a advantage, as an opportunity to build strategies to do more of that. »</p> <p>« Yeah, there is a rise [in partnerships] because they're seeing the benefit about bringing people together, leveraging the like. For example, in social media, both audiences bring in people from the US to Canada. Vice versa. »</p>
<p>Développer des relations gagnant-gagnant</p>	<p>I1 : « En fait, c'est eux qui nous ont contacté. Mais c'est quelque chose qui venait nous rejoindre parce que c'est sûr qu'on veut créer l'espace sports et loisirs et tout pour offrir des possibilités pour que les employés puissent faire de l'activité physique donc ça venait rejoindre quelque chose qu'on voulait faire. »</p> <p>I3 : « Évidemment on vise d'aider les communautés dans lesquelles on est présent. Donc il y a aussi un aspect de proximité avec nos magasins. Un aspect de pertinence par rapport aux besoins qui vont adresser dans nos communautés d'accueil, qui peuvent différer d'une place à l'autre, évidemment. »</p> <p>I4: « On a des campagnes, on ne peut pas faire ça tout seul. On a besoin d'eux pour en parler, puis faire lever la campagne. Comment ils sont capables de nous soutenir ? Est-ce qu'ils sont bien organisés et ils vont nous aider à aller plus loin ou il vont nuire qui vont être un boulet ? Ça c'est le genre de chose qu'on va regarder et qu'on pourrait réévaluer notre partenariat avec eux dans le futur si, on voit qu'eux sont... c'est aide toi et le ciel t'aidera. Évidemment, on pourrait choisir nos partenariats en fonction de la capacité à nous aider. »</p> <p>« Il y a bien sûr le premier objectif, c'est soit de réaliser, de développer un nouveau produit ou nouvelles solutions, que ça génère</p>

	<p>des revenus et que ce soit <i>sustainable</i>, durable. Mais il y a aussi un aspect est ce qu'on peut créer de l'emploi dans cette région ? Est ce qu'on peut mettre des infrastructures en place qui vont rester après que le projet soit complété ? Fait qu'on pense beaucoup aux générations futures. Et qu'est-ce qu'on laisse de quoi pour les générations futures ? Ça aussi c'est grandement évalué. »</p> <p>« Vraiment de A à Z. Quand on dit dépasser, oui, on veut absolument être là lors de la planification et de la coordination. On veut être là quand c'est le temps d'exécuter, on va être là... On aime beaucoup faire des post-mortem pour évaluer si ça a bien été, qu'est-ce qu'on a fait ou est ce qu'on doit s'améliorer ? Puis on aime beaucoup prendre ces projets-là, puis les partager avec d'autres. »</p> <p>« Pourquoi tu voudrais pas t'améliorer et pourquoi tu ne voudrais pas avoir accès à tout ce qui est disponible pour toi ? Puis tu sais que tu vas en grandir d'une façon ou d'une autre. [...] Je regarde la croissance de notre compagnie. C'est une trajectoire comme ça [montre une croissance linéaire]. Et c'est intimement lié à toute cette innovation-là qui a été créée en partenariat. »</p>
	<p>I7: « I think any company can do this. If you just think about who holds power. So we hold the powers a funder, definitely. But our partners hold all the power in knowing what the communities need and how to give it to them. So if you go into it with an equal partnership, we hold the money, they hold the knowledge and the expertize. That's an equal becomes an equal partnership. So when you start developing things together, we bring the money, you bring the knowledge and the expertize. We're both working towards a problem that we know is out there that we can start to fix. That's when the real magic happens. And I think any company can do that. »</p> <p>« We would love to be able to support everything. Everything that comes to us is good and valuable, but not everything fits within how we can frame our impact. So first, the first step is, does it fit within one of our four areas? And then we look at is a national level organization or is it local? If it's local. Does it connect to where one of our main offices are so that we could support through volunteering and through a local presence with that organization? And then we start to look at the organization itself. Do they mesh with our values? Do they have a strong track record for delivering service in</p>

communities? Are least financially stable? Can we talk to another one of their partners to see what they're like to work with? Do they have audited financial statements so we can see what they're doing and how they're spending their money? So we go through all of this and then we can make a recommendation about whether or not we can support them or we can direct them to either another program that we offer corporately or another company. If we know another company that has a specific focus area that we don't, for example, there might be an opportunity for us to make a connection to one of our... someone else within the industry that we know. »

I9: « On essaie de se démarquer par la place qu'on a dans notre communauté. Donc, au niveau des dons et puis des partenariats c'est beaucoup avec les organismes qui travaillent auprès de notre lieu d'affaires donc, notamment notre siège social est dans le centre sud. Donc on a beaucoup de partenariats avec les organismes qui sont autour de notre siège social. »

I11 : « Après ça les mesures, définitivement il faut qu'on soit capable d'avoir des bénéfices mutuels puis aussi d'avoir un impact sur notre communauté. »

I12: « Firstly, we look for registered charities. So we look for those charities that are registered in their country of where they operate. And sometimes we reach out proactively. Our team might do research and find an organization that we might reach out ourselves. Other times they reach out to us and we have exploratory conversations. We explain what our priorities are. They describe what some of their funding priorities are, and we look to find alignment where it matches up. And we really look for programs or opportunities where there is a focus. So first, they have to align either with diabetes prevention or youth mental health. And then within that, we look for opportunities or programs that have practical components to them. So that means the participants are participating in like a practical program where they learn new skills, whether that's learning new skills and habits, so healthy nutrition, they operate more physical activity, or when it comes to mental health, they learn coping skills, resilience skills. So it's a practical program that the participants complete. We don't typically fund, for example, research based programs or initiatives that are more kind of awareness like maybe you go to one workshop or you put on a workshop for a day to raise education or awareness.

	<p>We don't typically fund those because it's harder to measure impact over a sustained period of time. »</p> <p>I13: « Yeah, because regardless, it's a business transaction. So they'll look at our company and say, do you met? Do you meet our business needs? And we'll look at theirs and say, Do you meet our business needs if there's an agreement? Then that's great. And then obviously we'll get to reap the benefits of doing something like that. »</p> <p>« I would say most, if not all, of our partnerships are beneficial to us. And I think part of that reason is because we look at them at that lens in the beginning, like, is is this going to advance our strategy and will it are we aligning with people who have similar values? I would say any partnership we have, you know, we get value from it. And even if, you know, especially on the innovation side of things, even if a project fails and doesn't work out well, you learn from that, too, right? »</p> <p>I18: « One is going to be proximity to our operations. So we want to support organizations that operate and work in communities around where X has operations. »</p> <p>« Obviously there's a ton of great organizations that you want to work with, as one company you can't support them all, so we have to identify some priority areas for the company to focus on as we look at developing and starting partnerships with nonprofit organizations. »</p>
Objectifs quantitatifs clairs	<p>I1: « J'aimerais ce qu'on ait aussi comme une politique développement durable pour que comme ça soit plus clair, bien écrit, avec des objectifs clairement écrits. [...] Mais c'est quelque chose que j'aimerais améliorer dans le sens que si on veut le partager au sein des parties prenantes, justement sur les réseaux sociaux, sur notre site web. C'est sûr que c'est plus pertinent d'avoir des dire comme ça, ça a fonctionné voici l'impact. »</p> <p>« Moi, mettons que j'avais mon poste et qu'il n'y avait pas de médias sociaux, qu'on n'avait pas besoin de partager nos parties prenantes, on se dirait OK on va participer à cette levée de fonds là, on va faire tel projet en environnement, tel projet social, mais comme on s'en fout des <i>outcome</i>. On le ferait plus pour nous. Mais là, il y a les réseaux sociaux qu'on peut partager à nos parties prenantes, c'est sûr qu'il faut qu'on soit plus sharp, avoir quelque chose de concret et pas juste</p>

dire... ben oui, on peut juste dire on a fait telle affaire, mais c'est beaucoup plus pertinent d'avoir quelque chose de précis, puis montrer que les faits sont là. »

I3: « On regarde l'argent, évidemment, c'est souvent un indicateur qui est facile à mesurer. Donc on regarde l'argent qui est investi dans les communautés. On essaie de rester pertinent par rapport à cet engagement là et on essaie de rejoindre un certain nombre de personnes donc ont un indicateur par rapport au nombre de personnes qu'on est capable de rejoindre. On a aussi un indicateur par rapport au nombre d'opportunités qu'on est capable d'offrir à nos employés pour faire du bénévolat auprès de ces organismes-là, donc des possibilités d'engagement pour eux. Et on fait des sondages à l'interne et à l'externe par rapport à la perception des gens sur qu'est-ce qu'on fait. Et je pense que c'est grosso modo les mesures qu'on en ce moment en place. Je pense qu'il y aurait moyen de s'améliorer. Moi j'ai d'autres amis qui œuvre dans le domaine, qui ont eux font vraiment des études plus approfondies. C'est à dire ils vont regarder... ils vont faire des sondages avant et après leur événement auprès de la population pour voir est ce que ça a eu? Est-ce que ça a fait bouger l'aiguille? Et ils vont aller jusqu'à, par exemple, regarder les retombées... ça on le fait un petit peu au niveau médias sociaux pour les médias traditionnels on regarde c'est quoi les retombées qu'on a, qu'on a eu et combien de parution et combien de personnes parmi nous, c'était de façon positive. C'est ça c'est ce type d'indicateur qui va être regardé. »

I4 : « Il y en a qui sont vraiment de base, c'est une croissance des revenus. On appelle ça des revenus verts donc c'est vraiment un vecteur important. Il y a aussi la croissance de nouvelles solutions, comment de nouvelles solutions, ont été développées à cause de ces partenariats-là. On a aussi combien de nouvelles personnes on a attiré donc on rencontre quand on va sur le terrain comme ça. On voit des gens qui serait intéressés à rejoindre notre organisation, c'est qu'on aime, donc la croissance du talent, mais aussi la rapidité. Le plus vite qu'on peut développer ces solutions-là, le plus en plus rapidement développé, ça coûte moins cher à développer ces solutions ces solutions-là. Et puis nous, on mesure un certain pourcentage de notre revenu et réinjectés dans des communautés avec des causes en particulier. Donc on mesure ça que ça continue de croître. »

	<p>« On est en train de le compléter pour avoir vraiment des objectifs ESG très très bien définis qu'on va commencer à divulguer. »</p>
	<p>I7: « We still need to be able to have some kind of project management measures you know did they say what did they do, what they said they were going to do? We still need to be able to measure those things that they said that they were going to do. But overall, when we're communicating externally, when we're communicating to our board and our leadership, it's all about the stories about what that looks like. »</p>
	<p>I9: « Il y a des rapports à chaque année en lien avec les critères de la GRI et ont aussi des initiatives à l'interne : gestion des matières résiduelles, comptabilisation de nos GES, on va s'assurer de suivre notre impact environnemental, puis de la réduire au courant des années. Tout ça s'inscrit dans notre démarche et on s'appuie sur les meilleures pratiques, on essaie de s'inspirer des ODD de l'ONU, puis de s'assurer qu'on fait notre part en tant que citoyen corporatif. »</p>
	<p>I6: « We track it based on a few internal structures to make sure that the amount we're spending aligns with the company is going from a profitable standpoint. So it's tracked that way. »</p>
	<p>I10: « On se donne des indicateurs de succès. C'était quoi l'objectif? Est-ce que nous l'avons atteint? Aussi banale soit-il est-ce qu'on est rentré dans les budgets? Est-ce qu'on est rentré dans le temps? La question qu'on s'est posée au départ est-elle répondue? Pour différents partenariats qui vont venir appuyer par exemple plan de développement durable, est-ce qu'il nous permet d'atteindre les objectifs qu'on s'est donné? »</p>
	<p>I12: « So we have a, a very short series of questions that we provide to each of our charity partners. And we ask that they provide these questions to the participants that are joining their programs. So, that we can ensure that there's consistency across because the programs that we support are very different. Some of them are very small and regional, others are very large. They're across the country serving thousands of people. The nature of the programs are very different. So in order to have consistent metrics, we created a short survey, a short series of questions, and we asked the charity partners to provide the questions to the participants and then gather their responses and</p>

provide it back to us. [...] So when you when you're starting the program, you do a pre-survey and then you complete the program, you do the same series of questions in a short post survey. It's like a maximum of five questions. And then we look for improvements from pre and post. »

« I would say that is the most consistent way that we look across the programs. I would say the best way for. Sort of. Like an impartial, unbiased kind of assessment of how our program is having impacts on the participants. But we do recognize that it's not telling the full scope of the story. Right? You're just writing something on a scale of 1 to 10, it's not necessarily giving you the full picture. So we do welcome seeing qualitative feedback as well from participants. So oftentimes the charity partner will. Interview their participants like or informally and just say, like, are you willing to or would you be open to provide a statement about the impact that this program has had on you? And very often times, especially, somebody had a positive experience. They're very willing to provide, like a short statement on what it has meant for them to participate. So we see a lot of those types of qualitative kind of statements come back as well. But those are more inconsistent. Like some provide that, some don't. So we just we rely on the quantitative piece for that consistency across. »

I15: « En premier lieu, c'est ce qu'on souhaite toujours faire, avoir le plus grand impact avec le meilleur retour sur investissement bien entendu. Je n'ai pas de métriques égales ou similaires pour chacun parce que ça change à chaque fois. On peut parler de nombre de participants, parler d'argent recueilli, on peut parler de bénévolat, d'employés investis, du nombre de prix donnés, de tickets. Ça varie à chaque fois dépendamment du partenariat, de la cause etc. »

I17: « We need to find a very easy and digest way of communicating the impact. [...] In the future partnerships are going to be more KPI focused. So we want to measure their reach and the impact more. »

I18: « We have actually 17 ESG targets. So not many organizations have that. This year we became the first organization to commit to a science-based targets for GHG reduction. So we've been the first Canadian company to have strategies to do so and so that shows the position out there and we are always trying to grow and there's more and more about what's to come. So I personally do spend a lot of my

	time trying to gage what's going to come in the next couple of years. So I constantly monitor developmental frameworks. »
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Résultats secondaires

<p><b>Type d'entreprise</b></p>	<p>I1: « Non, pour l'instant, non, je ne sais pas si ça va se développer. Mais puisque c'est du <i>B2B</i> industriel en santé sécurité, non. »</p> <p>« Nous, on est dans un milieu industriel, on est dans une relation business to business. C'est sûr que ce n'est pas la même pression que quand c'est le consommateur. Ça arrive rarement qu'il y a des compagnies qui vont nous dire genre qu'est ce qui se fait d'un point de vue environnemental? Qu'est-ce que d'un point de vue social? Ce n'est pas vraiment une pression qu'on ressent, mais je pense qu'on a quand même conscience de l'atout que ça là. »</p> <p>« Surtout quand c'est dans des milieux comme le nôtre et mon groupe, c'est vraiment pas assez présent parce qu'on n'est pas en mode consommateur direct que ce n'est pas la même type de pression. »</p> <p>« Ce n'est pas à cause de nos clients. Parce que si on parle juste de la partie prenante de nos clients, là non mais comment moi je le perçois, c'est plus parce que, à cause des réseaux sociaux tout ça, on est quand même de plus en plus conscientisés à ça. »</p> <p>« J'en ai parlé avec un de nos fournisseurs, il nous en parlait parce que j'avais un nouveau poste [en RSE]. Puis il m'a parlé de comme quoi lui aussi aimerait avoir cela dans sa compagnie, dans le futur et tout. Mais je n'ai pas l'impression que la pression est encore assez forte sur les entreprises, comme on est [<i>B2B</i>]. »</p> <p>I3: « Ça peut changer aussi selon les différents secteurs d'activité, j'imagine. Nous, on est dans le commerce de détail [<i>B2C</i>], donc c'est certain qu'on a ses propres réalités qui est propre à nous autre. »</p> <p>« Oui, absolument, c'est certain je pense que tes réponses vont être un peu dictées par ça, par ton type d'organisation et à qui on s'adresse finalement. Et le type de pression qu'ils vivent. »</p> <p>I7: « It is the biggest contributing factor to why we do work in community and how we do it. [...] We are driven by concern for communities, for meeting unmet needs and community. We are driven by values of democracy and equity and equality and self-care and self-help. And we are driven by people and purpose, not by shareholders and making money for people. »</p>
---------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>I11: « Si je mets ça dans un contexte <i>B2B</i>. Si c'était avec des consommateurs c'est sûr que oui, mais puisqu'on est en entreprise...l'impact à travers les médias sociaux... »</p>
	<p>I14: « It's a little different from us and some other companies in that we're publicly traded. All our stocks are in Toronto at New York Stock Exchange. So we, you know, we have legal obligations in terms of what we need to disclose and when. So that's always been our guiding principles. I would not say that we feel pressure, but I will say there's increased expectations from stakeholders for us to provide more information in terms of what we're doing for sustainability. So, you know, and part of our sustainability strategy is listening to what our stakeholders like. For example, for us to head off as a big stakeholder, as investors, what are they looking for that we're not providing? And how can we satisfy that request? So it's you know, it's very our approach to this and being transparent is, you know, we want to do the right thing. We want to provide the information that people need so they can make a good informed decision on X and for investors. It's and should we invest in X are not. »</p> <p>« You know, before say, say if we were making a donation. Well, you know, we would do our due diligence, a big donation, say like a six figures donation. We would do our due diligence and check out that organization on social media and make sure like we think they align. But, you know, is their social media telling us that they align with what we're trying to do in our values? Um, I would say it's not... It's part of how we would evaluate things, but I wouldn't say it's the most important part. And that's just again, I think because we're a little less public facing than, say, a traditional retail business or consumer-based business. It's just kind of the nature of the beast, but is it important? Yes. And has it become more important? Yes, for sure. »</p>
	<p>I20: « Le fait qu'on soit une société d'État. Les attentes sont grandes. Les gens à qui on s'adressent sont à la fois des clients et sont aussi tous propriétaires de X donc, les attentes sont plus élevées par rapport à d'autres organismes. Les gens s'attendent à ce qu'on soit exemplaire, on n'a pas tant le droit à l'erreur non plus. »</p>
	<p>I2: « Je veux dire il y a pas grand monde qui nous suit sur les médias sociaux, on n'est pas on n'est pas le wow, on n'est pas en train de vendre des souliers ou des bijoux ou quoi que ce soit. Mais il reste que oui, on veut être plus présent, mais dans l'angle industriel. »</p>
	<p>I8: « Ce qu'on va communiquer ou ce qu'on communique c'est quelque chose qui est ressenti. Donc la pression elle ne vient pas de là. Aussi c'est important de dire que nous on ne fait pas affaire à des consommateurs. Nous on fait du <i>B2B</i>. Nos</p>

	<p>clients ce sont des entreprises comme nous en sommes un. La préoccupation qu'on voit chez les individus elle est très indirecte. »</p> <p>« Oui la pression elle existe chez certains de nos clients. Les grands donneurs d'ordres... on sent un intérêt qui est de plus en plus grand. Mais on n'est pas encore à l'étape où ça change les décisions. Il y a des entrepreneurs généraux chez qui on fait affaire et nous demandent quand vient le temps de se pré-qualifier, à soumettre un prix et peut être avoir la commande. Et là, on voit de l'intérêt dans les pré-qualifications. Mais c'est jamais arrivé qu'on soit disqualifié de façon spécifique... »</p> <p>« Peut-être que dans le <i>B2C</i>, c'est une autre paire de manche. Si j'étais dans le <i>B2C</i> ben mon consommateur à l'autre bout je vous savoir ce qu'il pense. Et ils s'influencent entre eux. »</p>
<p><b>Taille de l'entreprise</b></p>	<p>I1: « C'est sûr que les compagnies avec lesquelles on travaille, des fois c'est des grosses compagnies qui ont plusieurs usines au Québec, au Canada, à travers le monde. Faque, veut-veut pas puisque c'est des grosses compagnies, ils vont avoir un département RSE ou développement durable parce qu'ils sont comme obligé, ben pas obligé, mais tu sais ils ont plus de pression peut être eux autres. »</p> <p>I7: « At least for us, we're not Coca Cola, right? We're not. We're not a huge company where there's a lot of social media traffic. We don't have that same reach and we don't have that same drive. But I'm sure if you were talking to bigger companies, they may have a little bit of a different perspective. »</p> <p>« I wouldn't say it's a massive amount of pressure for us and we're a relatively small company, we're a Canadian company. So there are some things that we are responsive to and some that we just can't be because we can't be responsive to everything. So we're very careful in making sure that the things that we respond to mesh with our values and what our clients need us to do and what our staff and our members want us to do. »</p> <p>I11: « On commence pas à être le Patagonia de ce monde, donc c'est important de comprendre ça, puis de mettre un système de gouvernance et de rapporter ces progrès et aussi d'expliquer parfois on fait des erreurs, parfois on n'a mal calculer quelque chose. On peut apporter cette transparence là. Je pense que ça donne la confiance à l'entreprise. »</p> <p>I12: « I think there is an expectation that every large company is producing an annual sustainability report, that outlines what they're doing in terms of the environment, in terms of their social impact, in terms of their governance practices. Being an ethical and responsible business, I do think there is an expectation. That companies are producing that report each year and doing so in a</p>

transparent way. And then how they... just report just producing a report and having it live somewhere on your website is not necessarily effective. Right. People aren't necessarily going to find it. So I think then from there, most companies will take excerpts from the report and they will put them on, for example, their LinkedIn page or they'll put little snippets on Instagram and they'll say, you know, link here to the free the full report. So I do think it's a very important way for communicating impact and communicating strategy. »

« I think there is an expectation that I think... I think if you are a large company that is operating at a certain level and a certain number of employees. And you're not having a charitable impact or any kind of community impact. I do think it creates a negative perception for the company. »

« I don't think the organization would want to report a reduction in community investments. I think the perception of that would not be positive. So I think at minimum it will stay the same and more likely it will grow even by a small amount each year. »

I15: « Je pense qu'on peut pour une grande entreprise on ne peut pas passer à côté, on se doit de faire cette réflexion là et de devenir meilleurs juste pour les générations futures. On a juste pas le choix. »

I16: « Et il y a quand j'ai plus de produits, j'ai plus produit, il faut. J'ai un lot de kayak dans l'année que je peux donner jusqu'en janvier, tout l'été. Et aussi, le critère est la disponibilité du produit pour le don. »

I3 : « C'est certain qu'au niveau des partenariats, il y a deux aspects sous-jacents, c'est à dire les ressources humaines pour gérer ces partenariats, les ressources en interne pour gérer ça et d'en faire quelque chose qui a du succès. Puis il y a aussi le budget parce qu'il y a des sous attachés à ça autant de l'argent qui est donné à un organisme que le budget d'exploitation pour faire briller le partenariat sur les médias sociaux ou même lors d'activités organisées de commandites. Donc, c'est plus ça qui va venir influencer notre capacité. »

I4 : « Au début, on se concentrait juste sur les revenus. On voulait être rentable et puis quand tu commences à être rentable tu commences à t'impliquer à plus de niveaux. Puis, un peu comme quand tu as un toit, de manger, ben après tu peux commencer à t'occuper d'autres choses, alors ça va évoluer au cours des années. »

