[Page de garde]

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

LES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES TRADUISENT-ELLES LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE? UNE ANALYSE DE LA CONSTRUCTION DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES EN ORGANISATIONS

par
Mădălina Solcanu

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en administration
(option Sciences comptables)

Mai 2022

© Mădălina Solcanu, 2022

HEC MONTRÉAL

École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

LES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES TRADUISENT-ELLES LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE? UNE ANALYSE DE LA CONSTRUCTION DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES EN ORGANISATIONS

Présentée par :

Mădălina Solcanu

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Élodie Allain
HEC Montréal
Présidente-rapporteuse

Samuel Sponem
HEC Montréal
Directeur de recherche

Claudine Mangen
Université Concordia Montréal
Membre du jury

Jean-Pascal Gond
City University London
Examinateur externe

Zvi Singer
HEC Montréal
Représentant du directeur de HEC Montréal

Résumé

Cette étude répond à la question : les données environnementales traduisent-elles la performance environnementale réelle des organisations ?

Afin de répondre à ce questionnement, nous avons premièrement analysé comment les organisations construisent les données environnementales. Nous avons réalisé à cet effet 48 entretiens, dont 37 repartis entre 33 entreprises ou filiales canadiennes. Les 11 autres entretiens ont été réalisés avec des consultants externes en développement durable, des représentants des investisseurs institutionnels, des représentants gouvernementaux, des associations industrielles, et un organisme sans but lucratif. Nous avons également consulté des documents. En utilisant un angle d'analyse essentiellement interne aux entreprises, nous avons ouvert, au moins partiellement, la « boîte noire » du processus de construction des données environnementales. Ceci nous a permis de présenter les huit étapes du processus, mais également les multiples tensions qui l'accompagnent. Notre étude démontre que ce processus est sélectif et faiblement couplé et conséquemment, les données finales sont généralement faiblement couplées à la performance environnementale réelle des organisations.

Nous souhaitions ensuite comprendre comment les organisations analysent et résolvent les tensions qui se manifestent tout au long du processus de construction des données environnementales : des analyses de pertinence souvent partielles, des impacts environnementaux mesurés en utilisant des méthodologies à fiabilité variable, des collectes de données fragmentées, etc. Notre étude met en évidence que les considérations économiques dominent le processus de construction des données environnementales. Les tensions identifiées dans ce processus sont systématiquement soumises à des analyses avantages-coûts, et c'est en fonction des résultats obtenus que l'entreprise choisit une option parmi plusieurs. Les concepts d'analyse avantages-coûts et de *cherry-picking*, émergés du terrain, soulignent le fait que les considérations économiques sont prioritaires pour les entreprises, et cela même en présence de considérations environnementales fortes.

Troisièmement, nous souhaitions comprendre comment les entreprises collaborent pour développer et maintenir des exigences environnementales qu'elles-mêmes doivent respecter. Nous avons ainsi examiné la création et l'évolution du programme environnemental de l'Alliance verte, rendues possibles grâce à la collaboration de divers acteurs. La majorité des acteurs, issus de l'industrie maritime canadienne, ont proposé la création de cette norme environnementale au service de l'industrie qu'ils représentent. En l'absence d'un standard environnemental suffisamment ambitieux pour assurer la légitimité de cette industrie, sérieusement menacée par la crise de la moule zébrée, ces acteurs se sont organisés afin de créer, légitimer, et maintenir une norme environnementale conforme à leurs objectifs. Nous avons démontré que les entreprises sont portées par des considérations écologiques et économiques pour améliorer leurs divulgation et performance environnementales; les considérations économiques surpassent néanmoins toutes les autres considérations.

Mots clés : construction des données environnementales, divulgation environnementale, couplage faible, analyse avantages-coûts, *cherry-picking*, travail institutionnel, mimétisme

Méthodes de recherche : méthodologie qualitative, entretien, codage, consultation des documents

Abstract

This study answers the question: do environmental data reflect the real environmental performance of organizations?

To answer this question, we first analyzed how organizations construct environmental data. To this end, we conducted 48 interviews, 37 of which among 33 Canadian companies or subsidiaries. The other 11 interviews were conducted with external sustainability consultants, representatives of institutional investors, government representatives, industry associations, and a non-profit organization. We also consulted documents. By using an analysis angle that is essentially internal to companies, we have opened, at least partially, the "black box" of the environmental data construction process. This allowed us to present the eight steps of this process, but also the multiple tensions that accompany it. Our study shows that this process is selective and loosely coupled and consequently, the final data are generally loosely coupled to the real environmental performance of organizations.

Second, we wanted to understand how organizations analyze and resolve the tensions that arise throughout the environmental data construction process: often partial assessment analyses, environmental impacts measured using variable reliability methodologies, fragmented data collection, etc. Our study highlights that economic considerations dominate the environmental data construction process. The tensions identified are systematically subject to benefit-cost analyses, and it is based on the results obtained that companies choose one option among several. The concepts of benefit-cost analysis and cherry-picking, emerging from the field, underline the fact that economic considerations are priorities for companies, even in the presence of strong environmental considerations.

Third, we wanted to understand how companies work together to develop and maintain environmental requirements that themselves must meet. We have thus examined the creation and evolution of the Green Alliance environmental program, made possible thanks to the collaboration of various actors. Most players, representing the Canadian maritime industry, initiated the creation of this environmental standard to serve the

industry they represent. In the absence of a sufficiently ambitious environmental standard to ensure the legitimacy of this industry, seriously threatened by the zebra mussel crisis, these players organized to create, legitimize, and maintain an environmental standard in line with their objectives. We have demonstrated that companies are driven by ecological and economic considerations to improve their environmental disclosure and performance; however, economic considerations surpass all the others.

Keywords: environmental data construction, environmental disclosure, loose coupling, benefit-cost analysis, cherry-picking, institutional work, mimicry

Research methods: qualitative methodology, interview, coding, consultation of documents

Table des matières

Résumé iii
Abstract v
Table des matières vii
Liste des tableaux xv
Liste des figures xvii
Liste des encadrés xix
Liste des abréviations xxi
Remerciements xxv
Introduction 1
Chapitre 1 Le développement de la responsabilité sociale et environnementale et de sa divulgation 13
1.1 Perspective historique du développement de la responsabilité sociale et environnementale et de sa divulgation 13
1.1.1 Phase de la philanthropie religieuse protestante (19e siècle) 14
1.1.1.1 Contexte socio-économique 14
1.1.1.2 Conceptualisation de la responsabilité sociale 15
1.1.2 Phase préconceptuelle (1900 – 1949) : début des débats académiques 17
1.1.2.1 Contexte socio-économique 17
1.1.2.2 Conceptualisation de la responsabilité sociale 18
1.1.2.3 Divulgations extrafinancières 20
1.1.3 Phase conceptuelle (1950 – 1969) : première conceptualisation de la responsabilité sociale 20
1.1.3.1 Contexte socio-économique 20
1.1.3.2 Conceptualisation de la responsabilité sociale 22
1.1.3.3 Divulgations extrafinancières 24
1.1.4 Phase stratégique utilitariste (1970 – 1989) : vers une responsabilité sociale stratégique 25
1.1.4.1 Contexte socio-économique 25
1.1.4.2 Conceptualisation de la responsabilité sociale 27

1.1.4.3 Divulgations extrafinancières 29
1.1.5 Phase de la soutenabilité (à partir des années 1990) : vers une responsabilité globale dominée par les aspects environnementaux 30
1.1.5.1 Contexte socio-économique 30
1.1.5.2 Conceptualisation de la responsabilité sociale et environnementale 32
1.1.5.3 Divulgations extrafinancières 34
1.1.6 Institutionnalisation de la divulgation environnementale 37
1.2 Divulgation sociale et environnementale actuelle : entre référentiels volontaires et règlementaires 41
1.2.1 Divulgation environnementale volontaire : la domination de la GRI 41
1.2.1.1 Référentiels à vocation générale : la Global Reporting Initiative 42
1.2.1.2 Référentiels sectoriels 45
1.2.1.3 Référentiels thématiques relatifs au climat 45
1.2.1.4 Référentiels thématiques autres que ceux relatifs au climat 46
1.2.1.5 Agences de notation extrafinancière, indices boursiers et classements ...47
1.2.1.6 La divulgation extrafinancière volontaire au Canada 48
1.2.1.7 Conclusion sur la divulgation volontaire 49
1.2.2 Divulgation environnementale réglementaire : le contexte canadien et québécois 51
1.2.2.1 Exigences fédérales 51
1.2.2.2 Exigences provinciales au Québec 57
1.2.2.3 Exigences municipales 60
1.2.2.4 Points de vue scientifiques sur le cadre réglementaire des données environnementales au Canada et Québec 60
Chapitre 2 La construction et la qualité des données environnementales divulguées : perspectives théoriques 62
2.1 La qualité de la divulgation environnementale : différentes perspectives 62
2.1.1 Paradigme fonctionnaliste 63
2.1.1.1 Présentation générale 63
2.1.1.2 Le paradigme fonctionnaliste et la responsabilité sociale et environnementale 64

2.1.1.3 Théories fonctionnalistes 65
2.1.1.4 État de la recherche fonctionnaliste dans le domaine de la divulgation sociale et environnementale 69
2.1.1.5 Analyse critique du paradigme fonctionnaliste 72
2.1.2 Perspective critique 74
2.1.2.1 Présentation générale 74
2.1.2.2 Théories critiques 75
2.1.2.3 État de la recherche critique dans le domaine de la divulgation sociale et environnementale 78
2.1.3 Perspective postmoderne 83
2.1.3.1 Présentation générale 83
2.1.3.2 Cadre théorique 84
2.1.3.3 État de la recherche – une perspective peu explorée 85
2.1.4 Vue comparative des perspectives fonctionnaliste, critique et postmoderne . 87
2.2 La construction des données environnementales : entre isomorphisme institutionnel, découplage, et travail institutionnel 89
2.2.1 Introduction 89
2.2.2 Isomorphisme institutionnel 91
2.2.3 Le découplage et ses déclinaisons 93
2.2.3.1 Découplage 94
2.2.3.2 Découplage inverse/inversé 95
2.2.3.3 Couplage faible 95
2.2.3.4 Couplage sélectif 98
2.2.4 La construction des normes environnementales en tant que travail institutionnel 99
2.3 La production des informations environnementales et le travail de quantification 102
2.3.1 La quantification dans la société contemporaine 103
2.3.2 La quantification dans la construction et la divulgation des données environnementales 105
2.3.2.1 Enjeux entourant le contenu de la divulgation environnementale 106

2.3.2.2 Enjeux entourant la qualité de la divulgation environnementale.....107
2.3.3 La construction des données environnementales et l'analyse avantages-coûts 110
2.4 La rationalité dans la construction des données environnementales.....111
Chapitre 3 Méthodologie 114
3.1 Terrain de recherche.....115
3.1.1 Stratégie et devis de recherche 115
3.1.2 Données descriptives 118
3.1.3 Trois catégories d'entreprises.....123
3.1.3.1 Informations générales.....123
3.1.3.2 Première catégorie : entreprises qui répondent exclusivement aux exigences environnementales gouvernementales 125
3.1.3.3 Deuxième catégorie : entreprises qui dépassent les exigences gouvernementales et divulguent volontairement des données environnementales 126
3.1.3.4 Troisième catégorie : entreprises membres de l'Alliance verte.....130
3.2 Collecte des données 131
3.2.1 Pourquoi l'entretien ? 131
3.2.2 Type d'entretien.....132
3.2.3 Crédibilité des données recueillies 135
3.2.3.1 Employés des entreprises de la première catégorie 136
3.2.3.2 Employés des entreprises de la deuxième catégorie.....136
3.2.3.3 Employés des entreprises membres de l'Alliance verte 137
3.2.3.4 Conclusion sur la crédibilité des données recueilles.....138
3.2.4 Consultation des documents 139
3.3 Traitement des données recueillies 140
3.3.1 Premier cycle de codage, suivant une stratégie de décomposition temporelle 140
3.3.2 Second cycle de codage.....143
3.4 Qualité de la recherche.....144
3.4.1 Crédibilité 144

3.4.2 Transférabilité 145
3.4.3 Confirmabilité 146
3.4.4 Fiabilité 147
3.4.5 Considérations éthiques 147
3.4.6 Limites de l'étude 148
3.5 Conclusion 149
Chapitre 4 La construction des données environnementales, un processus sélectif et faiblement couplé 151
Introduction 151
4.1 Décision de produire des données environnementales portée par de nombreuses demandes hétérogènes 153
4.1.1 Demandes externes aux organisations 153
4.1.1.1 Vue d'ensemble des demandes externes 153
4.1.1.2 Exigences légales 155
4.1.1.3 Intervenants du marché 156
4.1.2 Motivations internes 158
4.2 Une analyse de pertinence partielle et discrétionnaire 162
4.2.1 Veille réglementaire 163
4.2.2 Consultation des parties prenantes 164
4.2.3 Exhaustivité, étendue et matérialité 166
4.3 Établissement des indicateurs et cibles : de multiples méthodologies à fiabilité variable 169
4.3.1 Cadre général 169
4.3.2 Indicateurs concernant la pollution de l'air 171
4.3.3 Indicateurs concernant la pollution de l'eau 174
4.3.4 Indicateurs concernant la pollution des sols 176
4.3.5 Indicateurs concernant la biodiversité 177
4.4 Une collecte des données fragmentée 179
4.4.1 Degré d'automatisation de la collecte des données 180
4.4.2 Collaborateurs internes et externes 183
4.4.2.1 Collaborateurs internes 183

4.4.2.2 Collaborateurs externes.....185
4.5 Transformation et analyse des données collectées.....187
4.6 La rédaction des communications environnementales et les arbitrages internes.189
4.7 Vérification des données environnementales : des procédures variables et discrétionnaires.....191
4.7.1 Audits externes.....191
4.7.1.1 Audits de conformité environnementale.....191
4.7.1.2 Autres audits externes.....192
4.7.2 Audits internes.....193
4.7.3 Approbations finales.....196
4.8 Divulgation des données finales : des informations en quête d'utilité.....197
4.8.1 Utilisateurs externes de l'information environnementale.....197
4.8.2 Utilisateurs internes de l'information environnementale.....200
Conclusion.....205
Chapitre 5 « L'environnement c'est important, mais… ».....213
Introduction.....213
5.1 La prise en compte de l'environnement et la balance des avantages et des inconvénients.....217
5.1.1 Avantages et coûts de la production des données de conformité environnementale.....217
5.1.2 Avantages et coûts de la production des données pour la divulgation volontaire 220
5.1.3 Avantages et coûts de la production des données environnementales pour la gestion interne.....224
5.1.4 Balance globale des avantages et des coûts.....225
5.2 Les ressources dédiées à la divulgation environnementale et le test avantages-coûts 226
5.2.1 L'équipe environnement ou développement durable.....227
5.2.2 Les outils.....229
5.2.3 Le temps des autres.....231
5.3 L'analyse avantages-coûts et le *cherry-picking* : allers et retours.....233

5.3.1 Référentiels, questionnaires environnementaux et rapports de développement durable 233
5.3.2 Indicateurs environnementaux et méthodes de calcul 240
5.3.3 Audits des données environnementales 246
5.4 L'importance stratégique de l'environnement et son influence sur la divulgation environnementale 248
Conclusion 254
Chapitre 6 La construction d'une norme environnementale pour l'industrie, par l'industrie – l'exemple de l'Alliance verte 260
Introduction 260
6.1 La création de l'Alliance verte et le travail institutionnel 263
6.1.1 La crise de la moule zébrée : une menace pour l'industrie maritime canadienne 263
6.1.2 La création de l'Alliance verte : une solution à double objectif 265
6.1.3 L'Alliance verte : une nouvelle « institution » 267
6.1.4 Soutien et inclusivité, des ingrédients essentiels dans la création du programme 270
6.1.5 Les autorités et leurs multiples rôles 272
6.1.6 L'Alliance verte et la conscience environnementale 274
6.1.7 Les membres supporteurs et la protection de l'environnement 276
6.2 L'expansion de l'Alliance verte et l'isomorphisme institutionnel 278
6.3 L'évolution de l'Alliance verte et le travail institutionnel 284
6.3.1 Un objectif d'amélioration continue 284
6.3.2 Inclusivité à géométrie variable 288
6.3.3 Une volonté de consensus compromise par l'analyse avantages-coûts 292
6.3.3.1 L'analyse avantages-coûts et les indicateurs de performance 293
6.3.3.2 L'analyse avantages-coûts et l'audit externe 296
6.4 Quantifier pour comparer et communiquer 300
Conclusion 303
Chapitre 7 Conclusion : les données environnementales traduisent-elles la performance environnementale des organisations ? 311

7.1 La construction des données environnementales, un processus sous tensions 312
7.1.1 Synthèse de l'étude 312
7.1.2 Contributions à l'avancement des connaissances dans le domaine de recherche 316
7.2 Mimétisme, couplage faible et travail institutionnel 321
7.3 Implications pratiques 326
7.4 Limites et avenues de recherche 327
Liste des références 330
Annexes i
Annexe 1.1 - Liste des ministères et organismes tenus d'intégrer les objectifs de la stratégie fédérale pour le développement durable du Canada dans leurs propres stratégies de développement durable (GC, 2020b) ii
Annexe 1.2 - Secteurs/activités visés par la déclaration élargie du PDGES iv
Annexe 1.3 - Aperçu du processus de déclaration des GES (GC, 2020f) v
Annexe 1.4 - Aperçu des seuils de déclaration de l'INRP (ECCC, 2020b) vi
Annexe 3.1 – Guide d'entretien viii
Annexe 3.2 – Gabarit de la fiche-indicateur de l'entreprise #1 xi
Annexe 3.3 – Gabarit de la fiche-indicateur de l'entreprise #5 xii

Liste des tableaux

Tableau 1.1 Évolution de la responsabilité sociale et environnementale et de sa divulgation……...……38

Tableau 1.2 Principes de *reporting* définissant le contenu et la qualité de la divulgation extrafinancière……..44

Tableau 1.3 Référentiels de divulgation extrafinancière volontaire…….50

Tableau 2.1 Tableau comparatif des perspectives fonctionnaliste, critique, et postmoderne ..……..……..……88

Tableau 3.1 Liste des entretiens en ordre chronologique…….……..120

Tableau 3.2 Nombre d'entretiens et d'organisations par secteur d'activité……...121

Tableau 3.3 Classification des entretiens par la langue utilisée……..122

Tableau 3.4 Classification des entretiens par le moyen de communication utilisé……122

Tableau 3.5 Nombres d'entretiens par type de participants et par catégorie d'entreprise…….125

Tableau 3.6 Niveaux de codage des données……..…142

Tableau 4.1 Niveaux hiérarchiques des responsabilités liées aux données environnementales en entreprise……...…….160

Liste des figures

Figure 1 Plan de thèse……...……..7

Figure 1.1 Rejets, éliminations et transferts qui font l'objet d'un suivi par l'INRP……..55

Figure 1.2 Évolution du nombre d'installations qui sont tenues de produire une déclaration à l'INRP……56

Figure 1.3 Aperçu du fonctionnement du SPEDE……59

Figure 4.1 Étapes du processus de production des données environnementales et leurs itérations…….……206

Figure 5.1 La balance des avantages et des coûts de la performance et la divulgation environnementales……...……..225

Figure 5.2 L'influence de l'analyse avantages-coûts et du *cherry-picking* sur la construction des données environnementales……255

Figure 6.1 Niveaux de performance environnementale dans le cadre du programme environnemental de l'Alliance verte.……269

Figure 6.2 Croissance de l'effectif entre les années 2007-2021……280

Figure 6.3 Catégories d'indicateurs de rendement et leur répartition entre les membres participants du programme……285

Figure 6.4 Composition du comité consultatif Saint-Laurent en date du 17 septembre 2021……...……290

Figure 6.5 Étapes qui conduisent à l'obtention de la certification de l'Alliance verte…296

Figure 6.6 Extrait du rapport de performance 2020……302

Figure 6.7 La création d'un espace inclusif de consultation et négociation, dominé néanmoins par l'industrie maritime……...…….305

Figure 6.8 Le processus de transformation continue du programme de l'Alliance verte……308

Figure 7 La construction des données environnementales par les entreprises……317

Liste des encadrés

Encadré 3.1 RECYC-Québec……...……..128

Encadré 3.2 Principes pour l'investissement responsable (PRI)…….……129

Encadré 6.1 Espèces aquatiques envahissantes (EAE)…….…..……264

Encadré 6.2 Émissions atmosphériques polluantes SOX, PM, et NOX…….…..….….286

Encadré 6.3 Carbone noir…….…..……294

Liste des abréviations

CDP : Carbon Disclosure Project

CO_2 : Dioxyde de carbone

DDT : Dichlorodiphényltrichloroéthane

ECCC : Environnement et changement climatique Canada

ESG : Économique – social - environnemental

GES : Gaz à effet de serre

GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

GRI : Global Reporting Initiative

INRP : Inventaire National sur les Rejets des Polluants

MELCC : Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (Québec)

ONU : Organisation des Nations Unies

OSBL : Organismes sans but lucratif

PDGES : Programme de déclaration des gaz à effet de serre

RDOCECA : Règlement sur la déclaration obligatoire de certaines émissions de contaminants dans l'atmosphère

RSE : Responsabilité sociale et environnementale

SPEDE : Système de plafonnement et d'échange de droits d'émissions

T éq. CO_2 : Tonne équivalente de CO_2

TBL : Triple Bottom Line

TDL : Triple Depreciation Line

TFCFD: Task Force on Climate Financial Disclosure

À Rachel Carson

Remerciements

J'aimerais commencer par remercier et exprimer toute ma gratitude à monsieur Samuel Sponem, directeur de thèse, professeur titulaire au Département de sciences comptables de HEC Montréal. L'avancement et l'aboutissement de cette thèse ont été possibles grâce à ses judicieux conseils et à son soutien durant tout mon parcours doctoral. Je suis privilégiée d'avoir été encadrée par un chercheur chevronné et généreux qui a contribué d'une manière déterminante à mon cheminement.

Je remercie madame Claudine Mangen, professeure au Département de sciences comptables de l'Université Concordia Montréal, et madame Anne Pezet, professeure titulaire au Département de management de HEC Montréal, pour leurs contributions à ma thèse. Leurs suggestions et conseils éclairés ont été essentiels pour la qualité de cette thèse.

Je remercie monsieur Jean-Pascal, professeur au Département de responsabilité sociale et environnementale des entreprises de City University of London, d'avoir accepté d'agir en tant qu'examinateur externe. Ses commentaires et ses suggestions ont été très inspirants.

Je suis reconnaissante envers le Département des sciences comptables de l'Université du Québec à Montréal pour mon embauche comme professeure durant mes études doctorales. Je tiens à remercier particulièrement madame Anne Fortin, professeure au département, pour son soutien et ses conseils précieux qui m'accompagnent depuis de nombreuses années. Je remercie tous mes collègues qui m'ont soutenue et encouragée durant mon parcours.

Cette thèse se caractérise par la place accordée à l'étude du terrain. Je suis très reconnaissante envers toutes les personnes qui ont accepté de participer à cette étude et qui ont généreusement discuté de leur implication dans la construction des données environnementales. Sans elles, cette thèse n'aurait pas eu lieu.

Je tiens à remercier la Fondation des CPA du Québec pour l'obtention d'une bourse doctorale, ce qui m'a encouragée à poursuivre mes études doctorales et ma carrière académique.

Je remercie chaleureusement Stéphanie pour ses révisions approfondies. Il s'agit d'une aide essentielle pour la finition de cette thèse.

J'ai une pensée spéciale pour ma famille qui a fait des sacrifices pour m'aider et qui m'a soutenue incessamment. Merci à tous mes amis de près et de loin à qui je promets de ne plus parler de cette thèse.

Introduction

Dans son célèbre livre *Printemps silencieux* paru en 1962, Rachel Carson sonnait le signal d'alarme sur l'utilisation abondante des pesticides et insecticides en démontrant leurs effets funestes sur la vie dans toutes ses formes. Selon cette biologiste marine, l'humanité était en « guerre contre la nature ». La dénonciation de Carson s'est heurtée initialement à une forte résistance de la part de l'industrie chimique. Elle réussira toutefois à engendrer une prise de conscience environnementale importante et ultimement, des décisions politiques significatives (Lear, 1993).

Soixante ans plus tard, l'humanité est toujours en guerre contre la nature. Ses armes se sont multipliées et sophistiquées, et leurs effets sur la vie sur Terre sont de plus en plus visibles. Des scientifiques spécialisés dans les sciences de la nature publient annuellement des milliers d'études physiques sur les différents éléments de la biosphère. Il en ressort que les hypothèses initiales sur la stabilité, la linéarité, et la réversibilité des changements dans les écosystèmes terrestres s'avèrent inexactes devant la réalité du terrain (Whiteman, Walker, Perego, Stockholms universitet, et Stockholm Resilience Centre, 2013). La stabilité environnementale est relativement récente sur la ligne du temps géologique de la Terre. Cette stabilité « inhabituelle » s'est maintenue dans les 10 000 dernières années principalement grâce à la stabilisation des températures, ce qui a permis le développement des infrastructures sociales et économiques durant la période de l'Holocène. Cet équilibre est toutefois menacé par l'utilisation croissante des énergies fossiles et par l'agriculture intensive, qui risquent de détériorer la stabilité indispensable à la vie terrestre (Rockström, Steffen, Noone, et Scheffer, 2009).

Les préoccupations environnementales sont au cœur de nombreuses études scientifiques depuis des décennies. Ces préoccupations se reflètent dans les actions et les discours des entreprises (Whiteman, Walker, Perego, Stockholms universitet, et Stockholm Resilience Centre, 2013).

La divulgation sociale[1] et environnementale a notamment connu une augmentation exponentielle, traitant divers sujets comme les changements climatiques, la consommation d'eau, l'efficacité énergétique, le bien-être des employés, la diversité, etc. Un nombre croissant d'entreprises à travers le monde mesurent, gèrent et divulguent leur performance en développement durable (Grewal et Serafeim, 2020; KPMG, 2020).

Nous avons assisté, durant les deux dernières décennies, à l'institutionnalisation de la divulgation environnementale (Larrinaga et Bebbington, 2021). Des chercheurs émettent cependant des doutent concernant la qualité de cette divulgation, qui semble être découplée de la performance environnementale réelle. La divulgation sur les émissions à effet de serre accroît chaque année, mais la quantité de dioxyde de carbone dans l'atmosphère ne semble pas diminuer (Whiteman, Walker, Perego, Stockholms universitet, et Stockholm Resilience Centre, 2013). Dans cette situation, il est légitime de s'interroger sur la qualité des données environnementales divulguées.

État des connaissances sur la qualité des données environnementales

La qualité des données sociales et environnementales a fait l'objet de nombreuses études (Gray, 2010; Milne et Gray, 2013; Cormier et Magnan, 2015; Grewal et Serafeim, 2020). Nous avons toutefois identifié deux problématiques majeures concernant l'état actuel de la recherche dans ce domaine.

Premièrement, les résultats des études sont hétérogènes, voire contradictoires. La littérature dominante sur la divulgation sociale et environnementale se situe dans le paradigme fonctionnaliste. Dans ce paradigme, le développement de la divulgation sociale et environnementale s'explique par le principe de transparence, selon lequel les informations divulguées par les entreprises fournissent un portrait réaliste et complet de

[1] Les données environnementales et sociales sont fréquemment analysées ensemble. Nous mobilisons donc de la littérature scientifique qui traite des données sociales et environnementales, en nous concentrant sur le volet environnemental.

leur performance, qu'elle soit positive ou négative (Boiral, 2013). Pour ces chercheurs, la réalité peut être décrite, mesurée et comparée d'une manière rationnelle et précise.

Les résultats des recherches fonctionnalistes sont cependant contestés par des chercheurs ayant une perspective critique. Les critiques considèrent notamment que les dirigeants des organisations se sont emparés de la divulgation sociale et environnementale, ce qui la rend peu crédible.

La perspective postmoderne, quant à elle, met en doute la possibilité même de produire une divulgation précise et complète de la performance sociale et environnementale des organisations. La responsabilité sociale et environnementale présente en effet un caractère « discursif et chaotique », et la possibilité de la mesurer et comparer est un idéal inatteignable (Boiral et Henri, 2017).

Ainsi, les perspectives fonctionnaliste, critique et postmoderne offrent des conclusions dispersées qui ne permettent pas d'avoir une vue cohérente de la divulgation environnementale des entreprises.

Deuxièmement, en dépit de leurs différences, ces trois perspectives adoptent un angle d'analyse externe aux entreprises. L'écrasante majorité des études sur la divulgation environnementale adoptent cette position. C'est une domination des études « de bureau » (Owen, 2008, p. 248). De ce fait, les études fonctionnalistes et critiques font des hypothèses sur le fonctionnement des organisations sans les observer : les fonctionnalistes supposent que les entreprises œuvrent comme des systèmes ordonnés, et les critiques présument que ces systèmes sont dominés par les intérêts économiques et les relations de pouvoir (Boiral et Henri, 2017). Le manque d'études à l'intérieur des organisations prive la recherche scientifique d'une compréhension interne des enjeux de la divulgation environnementale (Adams et Larrinaga-Gonzalez, 2007; Owen, 2008), ce qui pourrait expliquer les résultats contradictoires obtenus par les trois perspectives.

Question de recherche et démarche adoptée

L'humanité se confronte à des enjeux environnementaux majeurs causés par ses activités économiques (Hopwood, 2009; Gray, 20; Rockström, Steffen, Noone, et Scheffer, 2009). Ces enjeux environnementaux continuent à s'aggraver et parallèlement, la divulgation environnementale des entreprises se développe de manière spectaculaire. Des questionnements émergent concernant le lien entre la divulgation environnementale et la performance environnementale réelle des entreprises (Bebbington et Larrinaga, 2014; Dupuis, 2014; Diouf et Boiral, 2017; Chelli, Durocher, et Fortin, 2019; Clune et O'dwyer, 2020). Même si la performance et la divulgation environnementales ont fait l'objet de nombreuses études, il est difficile de conclure sur la qualité de cette divulgation. En effet, les résultats des recherches dans ce domaine sont hétérogènes et prennent un angle d'analyse majoritairement externe aux entreprises.

À l'inverse, la présente thèse tente de répondre à la question de recherche suivante : **« Comment les données environnementales sont-elles construites ? »** Afin de répondre à cette question, nous examinons le processus interne de production des données environnementales de plusieurs organisations. Dans ce sens, nous avons effectué des entretiens et consulté des documents. Nous avons réalisé 48 entretiens, dont 37 repartis entre 33 entreprises ou filiales canadiennes. Les 11 autres entretiens ont été réalisés avec des consultants externes en développement durable, des représentants des investisseurs institutionnels, des représentants gouvernementaux, des associations industrielles, et d'un organisme sans but lucratif. En prenant un angle d'analyse essentiellement interne aux entreprises, nous ouvrons au moins partiellement, la « boîte noire » du processus de production des données environnementales. Ceci nous permet d'examiner différentes tensions qui se manifestent tout au long de ce processus.

Nous considérons qu'il est à la fois utile et intéressant de comprendre comment les données environnementales sont produites (ou construites[2]) par les organisations. C'est utile, puisqu'elle répond à l'appel de plusieurs chercheurs comme Adams et Larrinaga-

[2] Nous utilisons les termes « construction des données environnementales » et « production des données environnementales » de manière interchangeable.

Gonzalez (2007) et Owen (2008) qui soulignent que des études réalisées à l'intérieur des organisations pourraient fournir des informations essentielles pour la compréhension de la divulgation sociale et environnementale. Comprendre de l'intérieur le fonctionnement des entreprises en termes de construction des données environnementales permet de connaître et comprendre les enjeux réels de cette construction et de poser un nouveau regard sur la qualité des données environnementales. La compréhension des enjeux est aussi indispensable à la réglementation de la divulgation environnementale. L'International Accounting Standards Board a annoncé en novembre 2021 la création d'un conseil des normes internationales d'information sur la durabilité (IASB, 2021), ce qui témoigne des interrogations et enjeux concernant la qualité des données environnementales.

C'est également intéressant de comprendre comment les données environnementales sont produites, puisque très peu d'études ont examiné la production interne des données environnementales. Les appels des chercheurs Adams et Larrinaga-Gonzalez (2007) et Owen (2008) ont trouvé écho, à notre connaissance, seulement dans deux études qui prennent un angle d'analyse interne de la divulgation sociale et environnementale (Lodhia et Jacobs, 2013; Laine, Jarvinen, Hyvonen, et Kantola, 2017). Laine, Jarvinen, Hyvonen, et Kantola (2017) se concentrent sur le processus interne de prise de décisions et sur la production, l'utilisation et la compréhension interne des dépenses et investissements environnementaux d'une entreprise finlandaise. Bien que l'objectif de cette étude soit similaire au nôtre, les auteurs ont examiné une seule entreprise, tandis que nous analysons le processus de production des données environnementales de plusieurs organisations, de taille et nature diverse. De plus, ces chercheurs ont analysé seulement les dépenses et investissements environnementaux, tandis que nous traitons plusieurs catégories d'informations environnementales. Lodhia et Jacobs (2013) ont mené une étude dans deux départements du secteur public australien, en explorant leurs procédures internes et en analysant l'activité des personnes impliquées. L'objet de leur recherche est de comprendre « pourquoi » les entités divulguent des informations sociales et environnementales. Notre étude se penche sur la question du « comment », dans le but de comprendre le

fonctionnement réel des entreprises portant sur la construction des données environnementales.

Présentation du plan de l'étude

La thèse est composée de sept chapitres (voir Figure 1). Les deux premiers chapitres sont consacrés à la revue de littérature et au cadre théorique mobilisé dans notre thèse. Le troisième chapitre traite de la méthodologie utilisée. Les trois chapitres suivants présentent les résultats de notre analyse. Le septième et dernier chapitre comprend la discussion et la conclusion de notre étude.

Notre revue de littérature met en évidence l'institutionnalisation de la divulgation environnementale dans la société contemporaine. Dans le premier chapitre, nous examinons donc l'évolution de la responsabilité sociale et environnementale et de sa divulgation. Cette analyse couvre plus d'une centaine d'années, à partir du 19e siècle jusqu'à l'époque contemporaine. La divulgation environnementale reste marginale jusqu'au début des années 1990, pour prendre ensuite une ampleur mondiale. La divulgation environnementale actuelle est obligatoire, imposée par les autorités, ou volontaire, à la discrétion de l'organisation. Dans les pays occidentaux, la plupart des grandes entreprises pratiquent les deux types de divulgation.

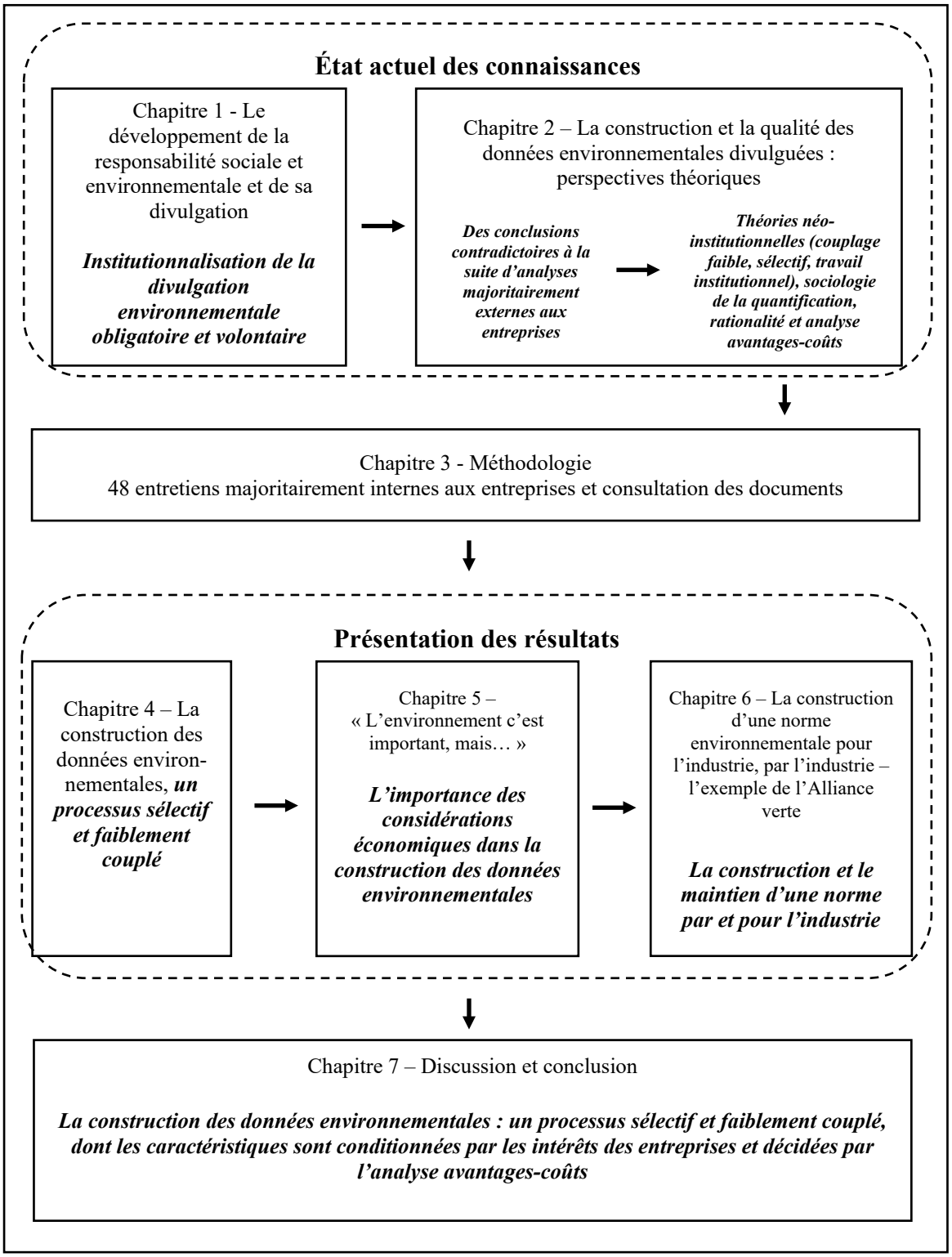


Figure 1 Plan de thèse

La qualité des données environnementales divulguées par les entreprises est cependant mise en doute. Les courants de recherche ayant examiné cette qualité sont présentés dans le deuxième chapitre. Les perspectives fonctionnalistes, critiques et postmodernes sont analysées en discutant leurs prémisses, théories dominantes, et résultats de recherche. Leurs conclusions sont toutefois contradictoires. De plus, ces études prennent généralement un angle d'analyse externe aux entreprises et se limitent à la compréhension du « pourquoi », sans permettre de comprendre le processus de construction des données environnementales. Cette littérature a contribué à cristalliser notre question de recherche : **« Comment les données environnementales sont-elles construites ? »** Le cadre théorique mobilisé pour répondre à cette question de recherche est discuté dans ce deuxième chapitre. Les théories néo-institutionnelles, plus particulièrement l'isomorphisme institutionnel, le découplage et ses variantes, et le travail institutionnel, suivis par la sociologie de la quantification, la rationalité et l'analyse avantages-coûts, sont discutées dans un contexte de divulgation sociale et environnementale.

La méthodologie est explicitée au troisième chapitre. Nous utilisons des méthodes qualitatives de recherche afin de comprendre le processus de production des données environnementales. Dans ce sens, nous avons réalisé 48 entretiens, majoritairement internes aux entreprises, et consulté des documents.

Les chapitres quatre, cinq et six présentent les résultats de notre étude. Le quatrième chapitre répond à la question de recherche **« Comment les données environnementales sont-elles construites ? »** en deux étapes. Dans un premier temps, nous présentons les huit étapes du processus de production des données environnementales des organisations en utilisant une stratégie de décomposition temporelle (Langley, 1999). Il s'agit de la présentation d'un processus complet, standard. Dans la plupart des organisations, ce processus est incomplet : plusieurs étapes sont informelles, partielles, ou sommaires. Nous mettons en évidence un processus complet afin de discuter de toutes les étapes existantes, ainsi que des tensions qui se manifestent tout au long du processus. Dans un deuxième temps, nous nous intéressons à ces tensions. En mobilisant les théories néo-

institutionnelles, plus particulièrement le couplage faible (Orton et Weick, 1990) et le couplage sélectif (Pache et Santos, 2013), nous analysons les tensions qui se manifestent tout au long du processus de production des données environnementales. Les résultats de cette analyse démontrent que ce processus est sélectif et faiblement couplé. Ces caractéristiques lui permettent de s'adapter relativement rapidement à des changements externes et internes, mais cela présente aussi des inconvénients. La fiabilité des données finales est compromise par des analyses de pertinence partielles et discrétionnaires, des méthodologies de calcul à fiabilité variable, des collectes de données fragmentées, des vérifications sommaires, etc. Ce chapitre nous permet donc d'identifier les étapes de construction des données environnementales, mais aussi de comprendre les tensions qui se manifestent au long de ce processus.

Nous continuons l'analyse du processus interne de production des données environnementales dans le cinquième chapitre. Afin de répondre à notre question de recherche, nous ajoutons une sous-question qui a émergé du terrain et qui nous permet d'analyser un aspect particulier: **« Comment les entreprises analysent et résolvent les tensions présentes dans le processus interne de construction des données environnementales ? »** Nous y répondons en mobilisant la littérature sur l'efficacité des organisations (Scott et Meyer, 1983; Scott, 2005; Suddaby, 2010) et l'analyse avantages-coûts (Boiral, 2004). Les résultats de notre étude démontrent que les considérations économiques dominent le processus de construction des données environnementales. Les tensions identifiées dans ce processus sont systématiquement soumises à une analyse avantages-coûts. C'est en fonction du résultat de cette analyse que l'entreprise choisit une option parmi plusieurs. Elle procède ainsi à du *cherry-picking* à répétition, chaque fois qu'une tension se manifeste. L'analyse avantages-coûts et le *cherry-picking* sont des concepts qui ont émergé du terrain et qui soulignent le fait que les considérations économiques sont prioritaires pour les entreprises, même en présence de considérations environnementales.

Certes, il est important de comprendre comment les entreprises font face aux normes de production des données environnementales, mais dans certains cas, elles peuvent agir sur les normes. Ainsi, le dernier chapitre des résultats, le chapitre six, a comme objectif de

répondre à la question : **« Comment les entreprises collaborent pour développer et maintenir des exigences environnementales qu'elles-mêmes doivent respecter ? »** Afin d'y répondre, nous examinons la création et l'évolution du programme environnemental de l'Alliance verte, portées par la collaboration de divers acteurs. Les données recueillies auprès des membres de l'Alliance verte font apparaître des pratiques similaires aux autres entreprises. Une dimension d'analyse supplémentaire est toutefois présente dans le cas de l'Alliance verte. Le fait d'avoir eu accès à des données auprès de plusieurs acteurs participant à un projet commun de création d'un programme environnemental permet de comprendre la dynamique collective de création et de maintien d'une norme environnementale dans un secteur particulier : l'industrie maritime canadienne. La plupart des acteurs, issus du milieu des affaires, ont amorcé la création d'une norme environnementale au service de l'industrie qu'ils représentent. En l'absence d'un standard environnemental suffisamment ambitieux pour assurer la légitimité de leur industrie, menacée par la crise de la moule zébrée, ils se sont regroupés afin de créer, légitimer, et maintenir une nouvelle norme environnementale. Nous mobilisons la littérature néo-institutionnelle, plus précisément celle sur le travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006; Stamm, 2015) et l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) pour montrer que les entreprises sont motivées par des considérations écologiques et économiques pour améliorer leurs divulgation et performance environnementales, mais que les considérations économiques priment. Ainsi, l'amélioration continue de cette norme, soumise à des analyses avantages-coûts et à des compromis (Boiral, 2004), est analysée en tant que travail institutionnel de maintien d'une institution, ce qui a été peu étudié auparavant (Slimane et Leca, 2010).

Les chapitres quatre, cinq et six nous permettent d'explorer les différentes étapes importantes de la construction des données environnementales en allant du processus de normalisation à l'utilisation des normes ou guides dans les organisations. Cette exploration permet d'ouvrir, du moins partiellement, la « boîte noire » du processus de construction des données environnementales et de comprendre les enjeux liés à cette construction et à la qualité des données environnementales.

Le septième et dernier chapitre est consacré à la discussion et la conclusion de notre étude. Les résultats présentés dans les trois chapitres précédents soulignent le fait que la construction des données environnementales est un processus jeune, sélectif et faiblement couplé. Ses caractéristiques sont conditionnées par les intérêts des organisations, qui effectuent systématiquement des analyses avantages-coûts et procèdent à du *cherry-picking*. Les organisations sont motivées par des considérations écologiques et économiques pour améliorer leurs divulgation et performance environnementales, mais les considérations économiques dominent nettement les analyses et les décisions environnementales.

Le signal d'alarme de Rachel Carson concernant l'utilisation du DDT a été suivi d'innombrables preuves de l'impact négatif de l'activité humaine sur la nature : les changements climatiques, la pollution de l'eau et de l'air, la perte de biodiversité, etc. (Rockström, Steffen, Noone, et Scheffer, 2009; Whiteman, Walker, Perego, Stockholms universitet, et Stockholm Resilience Centre, 2013). L'humanité continue et même amplifie sa guerre contre la nature.

Des organisations à travers le monde fournissent des efforts plus ou moins sincères pour améliorer leurs divulgation et performance environnementales, mais l'intensité de ces efforts continue à être conditionnée par des considérations économiques. Même pour les organisations où les motivations environnementales sont fortes, les critères financiers dominent les analyses et décisions environnementales. Le souci pour l'environnement peut avoir gagné en importance, il reste subordonné aux soucis de profitabilité. La divulgation des entreprises continue donc à utiliser le modèle TBL (acronyme de *Triple Bottom Line*), un modèle développé par Elkington en 1998 et qui vise l'amélioration simultanée des performances financières, sociales et environnementales. La ligne des résultats continue ainsi à être prioritaire pour les entreprises et à influencer leurs analyses, décisions et actions environnementales (Yunus, Moingeon, et Lehmann-Ortega, 2010; Richard, 2012; Rambaud et Richard, 2015).

La conclusion générale de notre thèse est que les entreprises divulguent des données environnementales construites selon un processus sélectif et faiblement couplé. De multiples tensions se manifestent dans ce processus, qui sont résolues à la suite des analyses avantages-coûts et du *cherry-picking*. Les entreprises possèdent des considérations écologiques d'intensité variable. Si pour certaines l'environnement est considéré « une peste à se débarrasser », d'autres aimeraient en faire plus et divulguer mieux. Les considérations économiques priment cependant pour toutes les entreprises, qui sont ancrées dans une vision TBL d'utilisation efficace des ressources, et non pas dans une vision de protection de l'environnement.

Chapitre 1
Le développement de la responsabilité sociale et environnementale et de sa divulgation

Le développement de la responsabilité et la divulgation environnementales des organisations à travers le monde est intimement lié au développement de la responsabilité sociale. Dans ce chapitre, nous présentons l'évolution de la responsabilité sociale et environnementale et de sa divulgation dans les deux derniers siècles, en mettant en évidence les aspects environnementaux. Nous continuons avec l'analyse de l'institutionnalisation de la divulgation environnementale et la présentation des référentiels de divulgation volontaire et obligatoire, ce qui brosse le portrait actuel de la divulgation environnementale.

1.1 Perspective historique du développement de la responsabilité sociale et environnementale et de sa divulgation

Notre analyse historique débute au 19e siècle, puisque c'est à partir de la première révolution industrielle que des efforts de conceptualisation de la responsabilité sociale et environnementale sont remarqués (Carroll, Lipartito, Post, Werhane, et Goodpaster, 2012; Jones 2013). La période couverte est divisée en cinq périodes, chacune présentant des caractéristiques qui la différencient des autres de manière importante. L'étude de chaque période comprend la présentation de son contexte socio-économique, la conceptualisation de la responsabilité sociale et environnementale, et l'évolution de la divulgation sociale et environnementale. Nous présentons les événements socio-économiques, les pratiques de divulgation et les écrits dominants de chaque période. Certains titres et concepts n'ont pas été traduits de l'anglais afin de garder leur message intact.

Notre analyse se concentre sur l'Europe occidentale et le continent nord-américain, des sociétés où la nature est devenue progressivement interne à la société (Beck, 2001), mais également des sociétés pionnières dans la conceptualisation de la responsabilité sociale et environnementale, et de la mise en pratique de la divulgation extrafinancière. Une étude

globale serait fort différente de la nôtre puisque la conceptualisation de l'environnement et de la société est différente dans d'autres cultures, par exemples pour les peoples autochtones vivant sur le territoire canadien (Doyle-Bedwell et Cohen, 2001). De nombreux pays connaissent aussi des trajectoires distinctes des pays occidentaux. Le lecteur à la recherche d'analyses plus élaborées sera ravi de découvrir les excellentes études de Heald (1970), Pasquero (2005), Frederick (2006) et Gond et Igalens (2016).

1.1.1 Phase de la philanthropie religieuse protestante (19e siècle)

1.1.1.1 Contexte socio-économique

La première étape dans le développement de la responsabilité sociale et environnementale s'étend au long du 19e siècle. Au courant de cette période, les préoccupations sont majoritairement sociales. C'est une époque où l'industrie se développe de manière impressionnante, surtout en Grande-Bretagne et aux États-Unis (Déry, 2009), et où l'expansion colonialiste continue (Etemad, 2000).

En Grande-Bretagne, la première révolution industrielle bouleverse complètement la société. Les futurs ouvriers migrent massivement de la campagne aux centres industriels, où leurs conditions de travail et de vie sont très mauvaises. Parker (2014) évoque la situation de la ville de Bradford (futur quartier général des opérations de Titus Salt) : dans les années 1830, cette ville connaît le taux le plus élevé d'enfants malnutris et estropiés du pays. L'espérance de vie moyenne est de 18 ans. Similairement, dans la région du Lancashire, où Robert Owen installera ses activités, les enfants commencent à travailler dès l'âge de 6 ans et leurs journées de travail peuvent atteindre 16 heures. Cette situation s'explique, entre autres, par le fait que les industriels se trouvent généralement loin physiquement de leurs usines et ouvriers, étant plus concentrés sur les profits que sur les humains. Dans ce contexte, certains industriels philanthropes britanniques comme Robert Owen, Titus Salt, George Cadbury et William Hesketh Lever poursuivent simultanément des objectifs d'affaires et sociaux, en s'engageant dans des projets d'amélioration des conditions de vie des ouvriers. Leurs motivations combinent des croyances religieuses et philosophiques (Parker, 2014).

La situation des États-Unis est comparable à celle de la Grande-Bretagne. La pratique de la responsabilité sociale et environnementale consiste dans la philanthropie corporative, qui combine des aspirations religieuses protestantes et des considérations pratiques d'affaires. Les exemples américains de philanthropie corporative sont nombreux : George M. Pullman, Andrew Carnegie et John D. Rockfeller (Gond et Igalens, 2016). L'expérience Pullman, par exemple, représente la création, dans les années 1880, d'un modèle de communauté industrielle au sud de Chicago. La petite ville dans laquelle la compagnie Pullman avait investi approximativement 8M$ offre des conditions de vie et d'hygiène supérieures à la moyenne américaine de l'époque (Heald, 1970).

Les préoccupations environnementales sont marginales à cette époque. La chimie et la pétrochimie émergent, mais prendront leur envol au 20e siècle, quand les dérivés pétrochimiques entreront dans les coins les plus obscurs de la vie sociale. La médecine et la pharmacologie suivront de près (Déry, 2009). Les effets de la pollution sont déjà présents à cette époque, mais ne reçoivent pas beaucoup d'attention (Carroll, 2008; Parker, 2014).

1.1.1.2 Conceptualisation de la responsabilité sociale

Le concept protestant de *stewardship* est crucial dans la philanthropie corporative : celui qui a prospéré dans la vie doit redonner une partie de sa richesse à la communauté, en espérant ainsi sauver son âme. Simultanément, les usines en plein essor ont besoin des employés productifs et stables, ce qui est obtenu, entre autres, par l'amélioration directe de leur bien-être (Carroll, 2008). Les écrits de Robert Owen et d'Andrew Carnegie sont spécifiques pour le développement de la responsabilité sociale durant cette période.

Robert Owen (1771-1858) est un industriel britannique dont les idées ont servi à la fondation des mouvements coopératifs et syndicalistes, et de l'éducation publique des enfants (Parker, 2014). Il a mis en application ses idées sur la responsabilité sociale dans la ville de New Lanark en Écosse, où se trouvaient ses filatures de coton, ainsi que dans

la ville de New Heaven aux États-Unis, ce qui s'avéra une expérience socialiste échouée. Les écrits de Robert Owen se basent sur deux idées centrales (Leopold, 2011) : le caractère des individus n'est pas formé par ces individus eux-mêmes, mais par des circonstances, et la nature humaine est malléable et elle peut être dirigée vers le mieux, comme vers le pire. Le meilleur moyen pour diriger le caractère humain vers le mieux est un bon système d'éducation des enfants, dans des institutions spécialisées, et un bon système social pour les adultes. Ces systèmes doivent être contrôlés par une minorité d'individus, capable de comprendre les enjeux et de montrer la voie (Leopold, 2011). Owen est un déiste (Morton, 1963) qui critique souvent l'institution religieuse, les mariages arrangés et le système économique de son époque, qu'il considère comme inefficient, gaspilleur, créateur d'inégalités et de vices (Leopold, 2011). Ses nombreux écrits (voir Owen, 1969, 1991, 1993a, 1993b, 1993c, 1993d pour une liste non exhaustive), ainsi que son activité d'industriel et philanthrope, témoignent de son intérêt pour le bonheur des gens en général, et plus particulièrement pour le bien-être des enfants. Il incarne la philanthropie utopiste (Morton, 1963).

Andrew Carnegie (1835-1919) est un industriel américain d'origine écossaise (Harvey, Maclean, Gordon, et Shaw, 2011). Il est « la figure emblématique » (Gond et Igalens, 2016) du concept de *stewardship*. Ses actions et écrits (voir Carnegie 1889, 1898, 1906 pour une liste non exhaustive) contribuent à populariser l'idée que les hommes d'affaires riches ont le devoir d'utiliser leurs surplus dans le but de contribuer au mieux-être des communautés. Les hommes d'affaires sont tenus d'utiliser leur sagesse et expérience afin d'améliorer le sort des gens plus pauvres, mais aussi de les accompagner à s'aider eux-mêmes. Il est surtout intéressé par la philanthropie « pratique » (Heald, 1970, p. 18), et l'exemple des bibliothèques Carnegie est illustrateur dans ce sens. Andrew Carnegie rejette l'orthodoxisme religieux, mais ses écrits et actions sont influencés par des principes religieux. Il s'inscrit dans le courant de philanthropie religieuse protestante, exercée par une personnalité paternaliste, bienveillante, omnisciente et autoritaire (Heald, 1970).

En conclusion, cette époque se caractérise par des préoccupations environnementales marginales et des préoccupations sociales philanthropiques, sur le fond de la première révolution industrielle et de la poursuite du colonialisme.

1.1.2 Phase préconceptuelle (1900 – 1949) : début des débats académiques

1.1.2.1 Contexte socio-économique

Cette deuxième étape dure environ 50 ans, est contemporaine aux deux guerres mondiales, à la grande dépression de 1929 et au *New Deal*. Généralement, les chercheurs la fusionnent avec la période de la philanthropie protestante (Gond et Igalens, 2016). Nous la présentons séparément, puisque c'est au cours de cette période que le débat sur la responsabilité sociale et environnementale entre dans le monde académique. Encore une fois, les préoccupations sociales dominent l'espace de discussion et d'action.

Durant cette époque, de grandes entreprises deviennent des corporations et même des monopoles, ce qui se décline en corruption et abus (Carroll, 2008). Les fondations du management sont posées : les corporations, avec un actionnariat diffus, ont besoin d'un nouveau type de dirigeant, le *manager* (Déry, Pezet, et Sardais, 2015). L'émergence des écoles de commerce américaines n'est pas étrangère à cette mutation dans la gouvernance des entreprises. Ces transformations entraînent aussi le développement du droit (Acquier et Gond, 2007). À cause du contexte socio-économique (dépression économique, lois antitrust, dénonciations faites par la presse), les corporations sont parfois perçues comme étant antisociales et elles comprennent l'importance de l'image publique. Les premières structures de gestion des relations publiques voient le jour (Gond et Igalens, 2016).

Par le passé, la responsabilité sociale avait pris la forme de la philanthropie exercée par les propriétaires, car celle exercée par les dirigeants était considérée du gaspillage de la richesse des propriétaires. Dans les années 1920, avec l'apparition du management, la notion de *trusteeship* naît : elle stipule que les *managers* ont aussi des devoirs envers les communautés où leurs corporations fleurissent. Les *managers* corporatifs doivent alors veiller à la maximisation de la richesse des actionnaires, tout en s'impliquant dans l'écoute

et la résolution des demandes d'autres parties comme les clients, les employés et la communauté. Simultanément, la Deuxième Guerre mondiale et la montée du communisme ont un impact inattendu sur les corporations, celles-ci jouant un rôle social en tant qu'institutions procapitalistes, donc anticommunistes. Conséquemment, l'importance du dirigeant et de son implication sociale prend de l'ampleur (Eberstadt, 1973, dans Carroll, 2008).

La philanthropie corporative reste très importante (Carroll, 2008). De plus, des actions philanthropiques communes s'organisent aux États-Unis : The Community Chest, ultérieurement connu sous le nom d'United Way, amorce ses activités dans les années 1920. Young Men's Christian Association (YMCA), créée à Londres, s'installe aussi sur le sol américain. Dans les années 1930, le Congrès américain vote pour le « *five-percent amendment* », qui introduit une taxe supplémentaire aux corporations dans le but de financer des causes sociales (Frederick, 2006).

La pollution continue à progresser durant cette époque, mais elle reçoit toujours peu d'attention de la part de la société et du domaine politique, du monde des affaires, ou du domaine académique (Carroll, 2008).

1.1.2.2 Conceptualisation de la responsabilité sociale

Cette époque voit naître des idées progressistes et une nouvelle vision des relations entre l'entreprise et la société. Grâce à leur livre *The modern corporation and the private property*, Berle et Means (1932) peuvent être considérés les pionniers de la théorie des parties prenantes. Certaines entreprises américaines incorporées connaissent une expansion fulminante et ces auteurs remarquent le phénomène de séparation croissante entre la propriété et le contrôle. Les actionnaires perdent leur statut et pouvoir traditionnels, en gardant seulement le droit de vote et d'achat/vente libres des titres de propriété. À l'opposé, les dirigeants des corporations gagnent en pouvoir, mais ils subissent aussi des pressions pour reconnaître les responsabilités des corporations envers

tous ceux qui pourraient être affectés par leurs décisions et actions. Berle considère toutefois le pouvoir grandissant des dirigeants comme étant dangereux, ce qui est à l'origine de la célèbre controverse Berle-Dodd, deux professeurs de droit corporatif (Gond et Igalens, 2016).

Berle (1931) constate que le pouvoir se concentre de plus en plus dans les mains des dirigeants et s'interroge sur la manière d'instaurer des contrôles. Selon lui, la vision actionnariale de l'entreprise est en déclin, mais elle reste encore la seule envisageable par manque d'alternative claire. Dodd (1932) approuve la nécessité de contrôle, mais il affirme que le pouvoir des dirigeants ne dépend pas seulement des actionnaires, mais aussi d'autres groupes. Les dirigeants seraient responsables envers trois catégories de parties prenantes[3] : les actionnaires, les salariés, et les clients et le public en général. Ces devoirs ne sont pas explicites dans des lois, mais font partie des considérations déontologiques éthiques et les entreprises devraient les appliquer volontairement, sans attendre qu'une loi explicite soit développée. De plus, Dodd considère que ces responsabilités élargies ne rentrent pas en conflit avec le statut traditionnel du dirigeant (celui de protéger et fructifier la richesse des actionnaires), car elles engendrent des profits à long terme. La controverse entre les deux professeurs a duré plusieurs années, jusqu'à ce que Berle (1954) constate que les changements survenus dans la société américaine donnent raison aux idées avancées par Dodd (Mercier, 2010).

D'autres œuvres importantes datant de cette époque sont *The New State, group organization, the solution of popular government* de Mary Parker Follet (1918), *The functions of the executive* de Cherster Barnard (1938), *Social control of business* de J. M. Clark (1939) et le *Measurement of the social performance of business* de Theodore Kreps (1940). Ils participent tous à l'émergence des idées nouvelles sur le rôle de l'entreprise et de son dirigeant envers son environnement.

[3] Notons que le terme « parties prenantes » n'est pas utilisé à l'époque. Dodd emploie le mot « *constituencies* » (Mercier, 2010).

1.1.2.3 Divulgations extrafinancières

Les premières divulgations extrafinancières sont observées durant cette période. Hogner (1982) examine la divulgation de l'industrie de l'acier aux États-Unis dans la période 1901-1980 et observe que des entreprises communiquent diverses informations à caractère social : développement communautaire, sécurité du travail, habitations construites pour les employés, etc. La divulgation à caractère social comprend des informations positives, mais également négatives dans une moindre proportion. Ces divulgations sont généralement incluses dans les rapports annuels. Cela ne se transforme toutefois pas en une pratique récurrente, le niveau de divulgation variant d'une année à une autre.

Les conclusions de Guthrie et Parker (1989) sont similaires. En analysant la divulgation de la Broken Hill Proprietary Company Ltd. au courant de la période 1885-1985, ils notent que cette corporation australienne inclut dans ses rapports annuels des informations concernant les employés, la communauté, et dans une très faible proportion, l'environnement. Sporadiquement, des informations extrafinancières sont publiées dans la presse.

Lors de cette période, certaines entreprises aux États-Unis, au Canada, en Grande-Bretagne et en Australie divulguent certaines informations directement aux employés (Lewis, Parker, et Sutcliffe, 1984).

1.1.3 Phase conceptuelle (1950 – 1969) : première conceptualisation de la responsabilité sociale

1.1.3.1 Contexte socio-économique

Cette époque souffre du vide provoqué par la déchéance de la philosophie « laissez-faire ». Selon ce courant philosophique, les intérêts privés s'harmonisent avec les intérêts publics, et ce tout naturellement. Le secteur privé ne doit pas se préoccuper de la responsabilité sociale, puisqu'elle se réalise automatiquement par les forces naturelles du marché et de la société. Ce courant est en déclin profond après la Deuxième Guerre

mondiale. Les grandes économies se transforment en économies régularisées, en essayant de se protéger contre les effets néfastes des mécanismes d'autorégulations des marchés. À l'opposé, des corporations déjà puissantes augmentent leur pouvoir économique et le *trusteeship* se consolide. Les *managers* deviennent encore plus puissants au détriment des actionnariats dilués (Frederick, 2006).

Aux États-Unis, le nombre de collèges et universités augmente, leurs besoins financiers se font ressentir et plusieurs voix se lèvent pour une contribution corporative dans l'éducation (Heald, 1970). Les années 1960 connaissent également l'émergence d'importants mouvements sociaux : les droits civils, les droits des femmes, et les mouvements environnementalistes (Frederick, 2006). C'est la période pendant laquelle les problèmes de pollution commencent à se faire sentir et les externalités des activités des entreprises sont montrées de doigt (Pasquero, 2005). Tous ces mouvements exercent des pressions sur le gouvernement et les entreprises, mais les revendications varient grandement. Le concept de responsabilité sociale et environnementale se développe donc graduellement, sous les influences et pressions de tous ces mouvements (Frederick, 2006), mais la philanthropie continue à être sa forme la plus pratiquée (Carroll, 2008).

À cette époque, l'industrie chimique et pétrochimique se développe de manière spectaculaire (Déry, 2009). L'utilisation des produits chimiques est très rependue, surtout en agriculture : depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, plus de 200 types de pesticides et insecticides sont employés à grande échelle aux États-Unis et dans d'autres pays du monde « par l'homme dans sa guerre contre la nature » (Carson, 2020, p. 49). Cette « guerre » et ses conséquences écologiques sont dénoncées par Rachel Carson dans son livre *Printemps silencieux* (1962), une de premières publications environnementalistes à une époque où le mot « environnement » n'existait « tout simplement pas dans le vocabulaire des politiques publiques » (Al Gore, 2020, p. 25). La dénonciation de Carson se heurte à une forte résistance de l'industrie chimique. Son ouvrage finit toutefois par avoir des effets remarquables sur la prise de conscience environnementale par les citoyens et sur les décisions politiques américaines: l'administration Kennedy demande une enquête, l'usage de l'insecticide DDT (Dichlorodiphényltrichloroéthane) est interdit, des programmes de régularisation des

pesticides et insecticides sont mis sur pieds, et l'agence de protection de l'environnement (EPA) est créée en 1970 (Lear, 1993).

1.1.3.2 Conceptualisation de la responsabilité sociale

Durant cette période, l'emphase est mise sur la réflexion et la conceptualisation de la responsabilité sociale (Carroll, 2008). Sans doute, l'ouvrage le plus important de cette époque est celui de Howard Bowen : *Social responsibilities of the businessman* (1953). L'importance des idées avancées par Bowen et leur influence dans les décennies subséquentes lui vaudra le titre de « Père fondateur de la responsabilité sociale des entreprises » (Carroll, 2008). Howard Bowen (1908-1989) est un économiste américain fortement influencé par les idées de Keynes et par l'institutionnalisme économique (Acquier et Gond, 2007). D'ailleurs, son ouvrage fondateur se base sur les travaux des auteurs institutionnalistes de la gouvernance d'entreprise comme Berle et Means (1932), Dodd (1932) et Clark (1939). Son livre se situe « à la frontière entre théologie, économie et gestion » (Acquier et Gond, 2007, p. 11).

Les thèmes principaux du livre de Bowen sont la définition et problématisation du concept de responsabilité sociale, la comparaison des visions protestantes et managériales sur ce sujet, et la poursuite et l'opérationnalisation de la responsabilité sociale (Acquier et Gond, 2007). Bowen définit la responsabilité sociale comme étant l'obligation des hommes d'affaires de considérer les objectifs et valeurs de la société dans leurs décisions et actions, conceptualisation qui est connue sous le nom de RSE1 (ou CSR1 en anglais). Pour que cette responsabilité devienne une force de régularisation économique, il est toutefois primordial que cette doctrine soit diffusée et acceptée à grande échelle, dans le domaine des affaires comme dans la société en général. Bowen mise donc sur une responsabilité sociale volontaire. Il analyse également la convergence entre les perspectives religieuse et managériale. Ces perspectives se basent sur les notions de *stewardship* et *trusteeship* et présentent des divergences significatives : la doctrine protestante met l'emphase sur le partage du pouvoir et de la richesse, tandis que la vision managériale soutient unilatéralement la propriété privée et le capitalisme. Finalement, Bowen propose des

transformations multiples afin d'améliorer la réponse des milieux des affaires aux problèmes sociaux : des changements dans la composition des conseils d'administration, une plus grande représentativité des problèmes sociaux dans les discussions de la haute direction, l'audit social, la sensibilisation des *managers* aux problèmes sociaux à l'aide des formations adéquates, etc. La vision de Bowen démontre le fait qu'il est en avance sur son temps (Carroll, 2008).

La validité du concept de la RSE1 est contestée par Theodore Levitt dans son article *The dangers of social responsibility* (1958). Levitt perçoit dans la RSE1 une menace au bon fonctionnement d'une société démocratique pluraliste, car cette responsabilité tend à centraliser les fonctions économiques, politiques, sociales, et spirituelles de la société (Acquier et Gond, 2007). Milton Friedman embrasse des opinions semblables : en 1970[4], il publie son célèbre article *The responsibility of business is to increase its profits*, dans lequel il reprend des idées déjà publiées dans *Capitalism and freedom* (1962). Il soutient que l'entreprise est un être artificiel qui n'exerce pas de responsabilités. La responsabilité ne peut être qu'individuelle : soit le *manager*, soit les actionnaires sont responsables, mais pas l'entreprise. Si un dirigeant veut s'impliquer dans une cause, comme aider financièrement ou autrement, il doit le faire en utilisant son propre argent, pas l'argent des actionnaires. Le concept central employé par Friedman est la relation d'agence entre le *manager* et l'actionnariat. Les *managers* sont des agents des actionnaires et doivent agir seulement dans l'intérêt des actionnaires, cet intérêt étant les profits économiques. De plus, les dirigeants sont des experts dans la gestion d'une entreprise, mais pas dans les mécanismes de contrôle de l'inflation, du chômage ou de la pollution. La gestion des problématiques sociales et environnementales doit être confiée à des experts de ces domaines spécifiques.

[4] Son article de 1970 est présenté dans la section des années 1950 - 1960 par soucis de cohérence.

Le travail fondateur de Howard Bowen récolte ses fruits dès les années 1960, qui sont marquées par une intensification des essais de conceptualisation de la responsabilité sociale. Keith Davis (1960, 1967, 1973) est un successeur proéminent de Bowen (Carroll, 2008). Il définit la responsabilité sociale comme étant les décisions et actions des dirigeants prises pour des raisons qui dépassent, du moins partiellement, les intérêts économiques des entreprises. Il est d'accord avec certains détracteurs qui affirment que ce concept est vague, d'où la nécessité de le définir dans un contexte managérial. Davis met aussi l'emphase sur les retombées positives de la responsabilité sociale à long terme. D'autres écrits déterminants sont ceux de Frederick (1960, 1978, 1998) et Walton (1967). Le dernier s'intéresse aux multiples facettes de la responsabilité sociale et à ses différents modèles de pratique. Selon Walton, les ingrédients essentiels de la responsabilité sociale sont le caractère volontaire de l'action responsable, la collaboration avec des organismes qui militent pour cette responsabilité et l'acceptation du fait que certains coûts engendrés par la responsabilité sociale risquent de ne jamais être récupérés (Carroll, 2008).

Nous notons l'influence de Bowen sur ses successeurs. Premièrement, il y a une continuité dans l'effort des auteurs à définir et conceptualiser la responsabilité sociale. Deuxièmement, le caractère volontaire de l'action responsable reste très important, ce qui sera critiqué ultérieurement par Bowen lui-même. Il reviendra vingt ans plus tard sur son livre de 1953 et jugera idéaliste l'idée d'une responsabilité sociale complètement volontaire. Il suggérera des mécanismes plus contraignants pour le succès de la RSE. (Bowen, 1978).

1.1.3.3 Divulgations extrafinancières

La divulgation sociale et environnementale de cette époque est similaire à celle de l'époque précédente. Cette divulgation est majoritairement sociale, se concentrant sur des sujets liés aux logements des employés, à leur sécurité au travail, et au développement communautaire. La divulgation dédiée aux employés continue à être pratiquée et enrichie au cours de cette période. Les sujets environnementaux sont rarement abordés par les entreprises. La majorité des informations extrafinancières sont publiées dans les rapports

annuels des corporations (Hogner, 1982; Lewis, Parker, et Sutcliffe, 1984; Guthrie et Parker, 1989; Buhr, Gray, et Milne, 2014).

1.1.4 Phase stratégique utilitariste (1970 – 1989) : vers une responsabilité sociale stratégique

1.1.4.1 Contexte socio-économique

La période de la stratégie utilitariste couvre les années 1970 et 1980, alors que les mouvements sociaux prennent une ampleur sans précédent aux États-Unis. Frederick (2006) en identifie sept.

Le mouvement des Afro-Américains désire marquer une rupture avec un passé de servitude et le début d'une nouvelle ère pour la communauté noire, dans laquelle ses membres pourraient profiter de leur plein potentiel. À cela s'ajoute le mouvement d'émancipation des femmes, qui s'attaque à des traditions patriarcales existantes dans la majorité des cultures du monde et milite pour la reconnaissance des femmes en tant qu'égales aux hommes. Le mouvement des jeunes, nourri par l'amélioration de l'éducation dans les années 1960, dénonce l'hypocrisie du mariage, de la religion et du système politique démocratique et milite pour la liberté de choix (en musique, habillement, éducation, sexe, etc.). Le mouvement écologiste gagne en force, puisque la société saisit les conséquences de l'industrialisation : pollution de l'air et de l'eau, pollution sonore des villes et menaces aux cycles naturels de la biosphère. Un autre mouvement puissant est celui contre la guerre du Vietnam, contre la course à l'armement (surtout contre les armes nucléaires et chimiques) et contre la politique étrangère des États-Unis. Les souvenirs des atrocités de la Deuxième Guerre mondiale sont encore frais dans la mémoire collective. Les deux autres mouvements, moins puissants, sont celui des consommateurs qui demandent à être traités de façon honnête, juste et digne, et la rébellion contre l'éthique traditionnelle du travail[5]. Ce dernier traduit le changement d'attitude d'une partie de la population envers le travail, en passant de « l'éthique traditionnelle du travail » vers « l'éthique du plaisir » au travail (Frederick, 2006, p. 28).

[5] Notre traduction du terme « *the work ethic revolt* » utilisé par Frederick (2006).

Le monde des affaires continue à ressentir les changements d'opinion de la société à son égard et désire redorer son image (Frederick, 2006). Le Comité au développement économique (CDE), fondé en 1942 et composé essentiellement des dirigeants des grandes corporations, se propose d'analyser cette situation. Selon Carroll (2008), une contribution révolutionnaire au concept de responsabilité sociale et environnementale est apportée par le CDE en 1971, avec sa publication de *Social responsibilities of business corporations*. Le CDE articule cette responsabilité autour de trois cercles concentriques. Le premier représente les responsabilités de base d'une entreprise : la production, les emplois et la croissance économique. Le deuxième cercle s'étend à l'environnement immédiat de l'organisation : la conservation de l'environnement naturel, les relations avec les employés et les clients. Le dernier cercle étend les responsabilités des entreprises aux besoins de la société : la pauvreté, la criminalité urbaine, etc. Le document exerce une forte influence dans le monde des affaires, car il reflète des points de vue des praticiens sur les changements subits par le contrat social entre la société et l'entreprise.

Ironiquement, les années suivantes sont marquées par des scandales liés à l'éthique des affaires. L'explosion en 1984 d'Union Carbide Bhopal en Inde en est un exemple. Cette usine est la filiale indienne d'Union Carbide Corporation, l'un des principaux groupes chimiques américains. Des négligences au niveau de la sécurité, engendrées par l'insouciance et le manque de transparence de la maison-mère, provoquent une explosion suivie d'un nuage toxique qui affecte des centaines de milliers de personnes. D'autres exemples sont les accusations contre les compagnies occidentales faisant affaire avec le régime proapartheid sud-africain et le scandale lié au courtier mobilier Ivan Boesky. Ce courtier américain, impliqué dans des pratiques illégales et des délits d'initiés, est devenu un symbole de cupidité en affaires (Frederick, 2006). À la suite de ces scandales en série, il n'est pas surprenant de constater que les codes de conduite/codes d'éthique sont à la mode dans les grandes entreprises (Carroll, 2008). Cependant, ces codes semblent être mis en place pour protéger surtout l'entreprise, pas le public (Frederick, 2006).

Dans le domaine de l'environnement, l'agriculture intensive et la transformation alimentaires commencent à être critiquées. Des alternatives durables sont recherchées et proposées contre l'utilisation des énergies fossiles et nucléaires. Des fermes biologiques sont fondées aux États-Unis. Au Japon, l'énergie solaire intéresse plusieurs entreprises et des entreprises américaines suivent le pas, l'élément d'entraînement n'étant pas toujours le profit. Un exemple est celui de l'Atlantic Richfield Oil Company (ARCO), qui a fondé ARCO Solar en 1977. Robert O. Anderson, qui avait initialement mis les bases d'ARCO dans les années 1940, a été l'un des fondateurs de l'organisation Friends of the Earth en 1969, et s'est impliqué activement dans les préparations de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement, la première conférence mondiale qui fait de l'environnement une question majeure, qui a eu lieu à Stockholm en 1972 (Jones, 2013).

1.1.4.2 Conceptualisation de la responsabilité sociale

Dans les années 1970, les notions de réactivité sociale et performance sociale se trouvent au centre des discussions sur la responsabilité sociale et environnementale.

La réceptivité sociale devient populaire grâce au livre d'Ackerman et Bauer (1976) et elle constitue un changement saillant vis-à-vis du *trusteeship*. La réceptivité sociale représente une perspective pragmatique de la responsabilité sociale, selon laquelle une entreprise est socialement responsable si elle s'adapte constamment aux transformations que son environnement lui impose. Concrètement, une entreprise réceptive met en place des structures, des procédures et une culture de gestion appropriées afin de détecter ces transformations, les absorber et y répondre adéquatement. Grâce à la réceptivité sociale, Frederick (1978) constate que la RSE1 s'est transformée en RSE2 : si, dans la RSE1, l'entreprise assume les responsabilités sociales choisies par elle-même, dans la RSE2 elle se concentre sur les actions nécessaires afin de répondre aux demandes de la société.

Parallèlement, Preston et Post (1975) développent un nouveau concept : la responsabilité publique. Leur vision des interactions entre l'entreprise et la société puise dans les travaux du sociologue américain Talcott Parsons, selon lequel l'entreprise et la société

représentent deux sous-systèmes en interaction continuelle, chacun poursuivant ses propres objectifs. La relation entre les deux systèmes tend vers la stabilité, grâce à la régularisation que la société exerce sur l'entreprise. L'approche de Preston et Post constituera le point de départ de la vision fonctionnaliste de la responsabilité sociale et environnementale (Gond et Igalens, 2016).

La notion de performance sociale est développée dans le modèle de Carroll (1979), qui présente trois dimensions : la responsabilité sociale, la réceptivité sociale et la gestion des problèmes sociaux. La responsabilité sociale englobe les responsabilités économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que l'entreprise a envers la société, ce qui sera ultérieurement nommé « la pyramide de la responsabilité sociale » (Carroll, 2008). Pour qu'une entreprise performe socialement, elle doit identifier et définir ses responsabilités sociales, comprendre les raisons pour lesquelles ces responsabilités existent, et spécifier la stratégie de réponse. Nous notons que les écrits des années 1970 mettent l'accent sur la compréhension, la planification, la stratégie, et l'évaluation de la responsabilité sociale.

Dans les années 1980, des concepts et théories complémentaires à la responsabilité sociale émergent (Carroll, 2008). Une perspective nouvelle nous provient de Jones (1980), qui soutient que la responsabilité sociale n'est pas un résultat, comme elle est perçue généralement, mais un processus. Cette idée est développée par Wartick et Cochran (1985). Ils reformulent le modèle tridimensionnel de Carroll (1979) : la composante éthique du modèle initial se base sur des principes, la réceptivité sociale sur des processus, et la gestion des problèmes sociaux sur des stratégies. Les années 1980 marquent aussi la conceptualisation de la RSE3 : la rectitude sociale de l'entreprise, qui incarne la notion de la rectitude morale dans les actions d'entreprises et les politiques formulées (Frederick, 1986).

La contribution la plus importante de cette période est néanmoins la théorie des parties prenantes. Cette théorie est développée par Freeman (1984), qui définit les parties prenantes comme étant l'ensemble des personnes qui sont susceptibles d'affecter ou d'être affectées par les actions d'une entreprise. La nouveauté de la théorie de Freeman consiste

dans l'inclusion de personnes ou groupes négligés auparavant : des organisations non gouvernementales, des riverains, des activistes, etc. Cette théorie présente trois volets : normatif, descriptif et instrumental. Le volet normatif vise à expliquer les raisons pour lesquelles les demandes des parties prenantes, qui ne font pas toujours l'objet d'un contrat explicite avec l'entreprise, peuvent être légitimes et doivent être prises en considération. Le volet descriptif tente de démontrer la pertinence empirique de cette théorie, puisque l'approche des parties prenantes est déjà employée par les dirigeants. Selon Freeman, les dirigeants prennent déjà en compte une multitude de parties prenantes externes et internes dans leurs décisions et actions, et donc la perspective des parties prenantes serait plus appropriée que la perspective traditionnelle actionnariale. Finalement, le volet instrumental vise à analyser les conséquences économiques et financières de la gestion des parties prenantes, en reliant performance sociale et performance financière. Selon Freeman, une entreprise qui veut réussir économiquement doit prendre en compte toutes les parties qui affectent/sont affectés par les opérations de cette entreprise.

Avec le temps, enrichie avec de nouveaux concepts, cette théorie est devenue l'ingrédient essentiel qui relie ensemble les composantes de l'édifice théorique de la responsabilité sociale (Frederick, 2006). Nous revenons sur cette théorie dans la section dédiée au paradigme fonctionnaliste du prochain chapitre.

1.1.4.3 Divulgations extrafinancières

La divulgation extrafinancière se développe durant cette époque. Les syndicats des employés sont plus forts et exigent des informations et des réformes concernant l'amélioration des conditions de travail, mais aussi des modalités de participation à la gestion des entreprises (Robertson, 1976). En France, la divulgation dédiée aux employés est obligatoire grâce au bilan social. Ce document est régi par la loi et offre une vision chiffrée de la situation de l'emploi d'une organisation : des informations sur la santé et la sécurité des employés, leur rémunération, et leurs conditions de vie (Larrinaga et Bebbington, 2021).

Les associations comptables s'expriment sur le devoir des entreprises d'informer sur les aspects environnementaux. Aux États-Unis, la American Accounting Association publie en 1973 le rapport du *Committee on Environmental Effect of Organizational Behavior*, et leurs homologues britanniques suivent avec le *Corporate Report* en 1975. Ces rapports discutent des effets sociaux et environnementaux des entreprises, de la mesure des indicateurs utilisés et de la nécessité de divulgation envers les actionnaires (Larrinaga et Bebbington, 2021).

Les informations sociales continuent à dominer la divulgation extrafinancière, mais les mentions liées à la pollution et aux autres problèmes environnementaux deviennent plus fréquentes que par le passé (Buhr, Gray, et Milne, 2014).

1.1.5 Phase de la soutenabilité (à partir des années 1990) : vers une responsabilité globale dominée par les aspects environnementaux

1.1.5.1 Contexte socio-économique

Cette dernière période s'étale de 1990 aux temps présents. C'est l'époque de la troisième révolution industrielle et de la mondialisation, dans laquelle les frontières s'estompent et le monde est nommé « le village global ». Le terme d'« entreprise citoyenne » devient un concept central de cette période (Waddock, 2012). Cette notion met l'accent sur le lien direct qui existe entre l'entreprise et ses impacts sociaux, écologiques, politiques et économiques : le modèle d'entreprise et ses impacts forment un tout, ils sont indissociables. Si ses racines se trouvent dans les écrits des années 1950, quand des efforts notables avaient été faits afin de conceptualiser la responsabilité sociale, le concept a évolué à travers les époques et il est devenu populaire dans les années 1990, surtout dans l'Union européenne (Waddock, 2012). Cette popularité s'explique par des événements et mouvements sociaux mondiaux.

À la fin des années 1990 et au début des années 2000, le monde des affaires connaît d'énormes scandales financiers, dont le cas emblématique reste le couple Enron - Arthur Anderson. Toutefois, Enron ne représente qu'un exemple parmi tant d'autres : Sunbeam, Xerox, Waste management, Parmalat, WorldCom, Tyco, etc. sont tous reconnus

coupables de fraude allant de dizaines de millions à des milliards de dollars américains (Rockness et Rockness, 2005). Cette vague sans précédent détermine les autorités américaines à mettre sur pieds la législation Sarbanes-Oxley, qui souhaite imposer un comportement éthique et contrôler les problèmes de divulgation financière. Cela n'empêche pas l'avènement d'une nouvelle crise éthique et financière. Quelques années plus tard, la cupidité de certaines institutions financières américaines plonge le monde dans la crise financière des années 2008-2009.

La société civile, victime directe de ces comportements non éthiques de la part des puissantes corporations, s'indigne et s'organise. Ainsi, l'Europe donne naissance au mouvement des Indignés et les États-Unis à Occupy Wall Street. Les mouvements altermondialistes revendiquent une société plus juste et équitable, et une meilleure distribution des richesses qui se concentre dans les mains de 1 % des gens. Les mouvements écologistes sonnent l'alarme sur la situation désastreuse de l'environnement au niveau mondial et militent pour un développement durable et même pour une décroissance acceptable. Les entreprises sont donc vivement critiquées et sont appelées à devenir des entreprises citoyennes (Déry, Pezet, et Sardais, 2015).

La mondialisation se caractérise aussi par la mise sur pied de plusieurs organismes et programmes internationaux. En 2005, l'Organisation des Nations unies (ONU) développe les 10 principes du Pacte mondial dont le but est d'« humaniser » le marché mondial, grâce à des principes et valeurs communes (Waddock, 2012, p. 27). Ces principes se divisent comme suit : deux principes liés aux droits de la personne, quatre principes liés aux droits du travail, trois principes environnementaux et un dernier principe contre la corruption. La liste des codes et principes signés ou promulgués par différents organismes internationaux est impressionnante : les lignes directrices pour les entreprises multinationales de l'Organisation de coopération et de développement économiques, les normes de l'ONU sur la responsabilité des corporations transnationales et d'autres entreprises concernant les droits de la personne, la norme ISO26000 concernant la responsabilité sociétale des organisations, etc. Les problèmes traités dans la majorité de ces documents sont similaires (Waddock, 2012).

Les dernières décennies assistent aussi au développement du concept de soutenabilité. La soutenabilité a une vision holiste des interconnexions entre l'activité humaine, les systèmes créés par l'homme et les écosystèmes, et son but est le développement durable (Waddock, 2012). Ce dernier terme est apparu grâce à la commission Brudtland en 1987[6], qui avait défini le développement durable comme étant le type de développement qui atteint les besoins et les aspirations de la société actuelle, sans compromettre les possibilités des générations futures à atteindre les mêmes buts. Encore une fois, les initiatives et ententes internationales sont au rendez-vous : le sommet de Rio en 1994 et la création de la norme ISO14000, le protocole de Kyoto, l'accord de Paris de 2015 sur le climat et sa signature par 175 pays le 22 avril 2016, et la Conférence de Glasgow de 2021 sur les changements climatiques (COP 26) en novembre 2021.

1.1.5.2 Conceptualisation de la responsabilité sociale et environnementale

Frederick (1998) affirme qu'une quatrième conceptualisation de la responsabilité sociale et environnementale marque cette époque : la RSE4. La RSE4 s'étend aux perspectives cosmologiques, scientifiques et religieuses, dans un effort de concentration sur son contenu de fond.

Un ouvrage très important de cette période est *Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business* de John Elkington (1998) dont l'influence est toujours robuste. Son principe de base est que l'efficience d'une entreprise ne peut être jugée seulement à partir de sa performance financière, mais qu'il faut aussi analyser la prospérité économique, la qualité de l'environnement et le niveau de justice sociale qu'elle engendre. Ces trois volets représentent les trois lignes de résultat auxquelles le titre fait référence. La prospérité économique inclut le résultat classique de performance financière, auquel s'ajoutent les impacts économiques sur d'autres parties prenantes. Par exemple, pour atteindre un niveau satisfaisant de prospérité économique, l'entreprise doit constamment évaluer les compétences et les connaissances de ses employés, et les

[6] Cette commission a été créée par l'ONU. Malgré le fait qu'elle a eu lieu lors de la période précédente, nous la présentons dans cette section par soucis de cohérence.

améliorer. Même si cela engendre des coûts à court terme, les effets à long terme sont positifs. Le deuxième volet analyse l'impact environnemental de l'entreprise. Pour un résultat satisfaisant, l'entreprise doit consommer les ressources naturelles à un rythme inférieur à leur capacité naturelle de reproduction. Similairement, elle peut polluer, mais dans une mesure qui peut être complètement absorbée par les écosystèmes. L'imposition de ces limites de consommation et pollution est nécessaire puisque la majorité des ressources naturelles sont irremplaçables et d'une complexité qui nous dépasse. Par exemple, les forêts fournissent le bois nécessaire à la fabrication du papier, mais elles jouent aussi un rôle fondamental dans l'absorption du dioxyde de carbone, le maintien du cycle de l'eau dans la nature, et la protection des espèces végétales et animales. Limiter les surfaces occupées par les forêts à un niveau trop bas mettrait en péril toutes les autres fonctions qu'elles accomplissent et qui sont nécessaires, indirectement, à la prospérité économique à long terme de l'entreprise. Finalement, le volet de la justice sociale fait référence à l'apport social d'une entreprise à la communauté dans laquelle elle opère. Cela peut s'avérer difficile à accomplir, étant donné que les parties prenantes peuvent être nombreuses et ont des demandes multiples et conflictuelles. L'entreprise n'est pas capable d'y répondre intégralement, ce qui nécessite des compromis et la mise en place du dialogue avec les parties prenantes (Orlitzky et Erakovic, 2012).

La divulgation des entreprises est fortement influencée par les idées promues par Elkington (1998). Durant les deux dernières décennies, la divulgation classique, antérieurement majoritairement comptable et concentrée sur la simple ligne des résultats financiers, se transforme en une divulgation de type TBL (acronyme de *Triple Bottom Line*), qui souhaite satisfaire tant les parties prenantes primaires (actionnaires, créanciers, employés, clients, etc.) que secondaires (activistes, communautés, mass-media, etc.). Bien qu'il n'existe pas un modèle de TBL généralement accepté, le format proposé par la GRI est utilisé à l'échelle mondiale.

Depuis des années, le modèle TBL continue à prouver son succès : la grande majorité des rapports de développement durable le suivent et les recherches de type fonctionnaliste

confirment sa pertinence. Des voix, surtout celles appartenant au courant critique de recherche, se lèvent pour contester la divulgation de type TBL (Hopwood, 2009; Gray, 2010; Boiral, 2013; Milne et Gray, 2013; Bebbington et Larrinaga, 2014; Dupuis, 2014; Diouf et Boiral, 2017). Le concept de TBL vise l'amélioration simultanée des performances financières, performances sociales et environnementales, mais une seule ligne semble être constamment prioritaire pour les entreprises : celle des résultats financiers (Yunus, Moingeon, et Lehmann-Ortega, 2010).

Richard (2012) affirme que la TBL encourage les entreprises à utiliser efficacement les ressources du point de vue financier, dans le sens que chaque unité de ressource engendre un maximum d'unités produites, sans avoir recours à une préservation véritable de ces ressources. Il propose un modèle différent, la triple ligne d'amortissement ou le TDL (de l'anglais, *Triple Depreciation Line*), qui pallierait ce défaut. Nous ne le présentons pas en détail, car ce modèle reste marginal dans la littérature et la pratique.

1.1.5.3 Divulgations extrafinancières

Au début de cette période, la divulgation sociale atteint une certaine maturité, tandis que la divulgation environnementale est encore marginale, mais en croissance. Elle se développe par la suite d'une manière impressionnante et surpasse la divulgation sociale. En plus d'inclure des informations environnementales dans les rapports annuels, quelques organisations commencent à publier des rapports environnementaux ou de développement durable de façon séparée. Dans les années 1990, la compagnie norvégienne Norsk Hydro et la compagnie canadienne Noranda se distinguent de cette manière. Il s'agit, évidemment, de divulgations volontaires (Buhr, Gray, et Milne, 2014).

Assez rapidement, la divulgation extrafinancière se développe et s'institutionnalise (Larrinaga et Bebbington, 2021). Depuis 1993, le cabinet comptable et de services-conseils KPMG publie des études sur la divulgation de la responsabilité corporative. Le 10e rapport, paru en 2017, analyse la divulgation de 4 900 entreprises à travers le monde et conclu que toutes les industries présentent un taux de divulgation de la responsabilité

sociale et environnementale de 60 % ou plus (KPMG, 2017). Cette pratique est courante tant pour les grandes entreprises que les moyennes. Les plus grandes compagnies intègrent de l'information non financière dans le rapport financier annuel, ce qui laisse croire que ces compagnies l'estiment pertinente pour les investisseurs. La récente croissance rapide de l'investissement responsable est cohérente avec un groupe grandissant d'investisseurs qui récompensent les entreprises pour leur responsabilité sociale et environnementale (Martin et Moser, 2016). 67 % des plus grandes compagnies divulguent des informations sociales et environnementales auditées par de tierces parties. Le référentiel le plus populaire reste celui de la Global Reporting Initiative (GRI) : environ 2/3 des rapports analysés par KPMG utilisent le référentiel d'indicateurs de la GRI, version G4. La GRI est créée en 1997 et regroupe des gens d'affaires, des comptables, des activistes, des gouvernements, etc., dans le but de renforcer la comparabilité et la légitimité des rapports de développement durable à travers le monde (Orlitzky et Erakovic, 2012).

L'essor de la divulgation sociale et environnementale est frappant puisque toutes les grandes entreprises communiquent leurs initiatives et réussites dans ces domaines. Il est toutefois décevant de constater qu'une bonne partie de cette divulgation soit simplement de la rhétorique :

> « The early pioneers of the responsibility for environmental sustainability were far from mainstream, but they built a foundation for the subsequent growth of sustainability concerns in corporate strategies. By 2013 there was probably no annual report of a major corporation which did not report sustainability activities. Much of this was rhetoric, as suggested by the fact that such reports invariably indicated progress rather than problems, and some of it was outright "green washing". It was striking, however, how firms now believed that they had to at least claim that they were reducing their environmental footprint. » (Jones, 2013, p. 23)

Le concept de *greenwashing,* écoblanchiment, définit l'écart entre la divulgation sociale et environnementale et la soutenabilité réelle. Il désigne un acte intentionnel de manipulation concernant la performance environnementale (Hopwood, 2009; Gray, 2010;

Bebbington et Larrinaga, 2014). Les efforts et les réalisations des entreprises comme Patagonia, Whole Foods Market, et Natura méritent toutefois d'être soulignés. Patagonia est une entreprise de vêtements d'extérieur qui s'est engagée envers cinq parties prenantes essentielles : les propriétaires, les employés, les clients, les communautés, et la nature. Whole Foods Market prône le capitalisme engagé envers toutes les parties prenantes, similairement à la compagnie brésilienne Natura (Jones, 2013).

Cette époque marque également le début des exigences environnementales réglementaires. Les États-Unis demandent, dès la fin des années 1980, la divulgation des émissions quantitatives des polluants, le Toxic Release Inventory. Plusieurs autres pays suivent des réglementations semblables, surtout en Europe occidentale (David-Walling et Batterman, 1997). En 1995, le Danemark impose la divulgation environnementale aux plus grandes entreprises danoises (Stubbs et Higgins, 2014). Au début des années 2000, la France promulgue la Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques qui vise l'amélioration de la transparence dans les relations économiques et la prise en compte du développement durable dans les activités des entreprises (Chauvey, Giordano-Spring, Cho, et Patten, 2015). Quant à l'Australie, elle emboîte le pas en 2007 avec des exigences en matière d'émissions de gaz à effet de serre (Cowan et Deegan, 2011). Le gouvernement du Canada et celui de la province du Québec exigent également de nombreuses informations à caractère environnemental aux entreprises (Edwards et Walker, 2019; Taylor, Edwards et Walker, 2020). Nous présentons un portrait de ces exigences dans une section subséquente.

Avec le temps, les exigences réglementaires sur la divulgation sociale et environnementale se multiplient et se complexifient. Elles sont imposées par des autorités des marchés financiers, des gouvernements et autres structures réglementaires. Le rapport *Carrots and Sticks* examine les lois, les règlements et les référentiels liés à la divulgation de la soutenabilité et remarque que leur nombre s'est accru de 60 à 383 entre 2006 et 2016. De plus, la divulgation obligatoire utilise environ 65 % de ses instruments, ce qui témoigne de sa significativité. En fait, la divulgation obligatoire au niveau mondial est

devenue beaucoup plus importante que la divulgation volontaire. Cette dernière continue cependant à s'enrichir avec de nouveaux instruments (KPMG International, GRI, United Nations Environnemental Programme, et Centre for Corporate Governance in Africa, 2016).

La divulgation extrafinancière, et surtout environnementale, se développe donc d'une manière spectaculaire depuis les années 1990. Elle comprend un volet réglementaire et un volet volontaire, et les deux continuent à s'enrichir et à se complexifier.

1.1.6 Institutionnalisation de la divulgation environnementale

Pasquero (2013) synthétise l'évolution de la responsabilité sociale et environnementale de cette manière :

> « L'idée moderne de Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est indubitablement d'origine états-unienne. Sa trajectoire couvre plus d'une centaine d'années. Née sous la forme de pratiques d'entreprises dès le XIXe siècle, cette idée se transformera en doctrine au cours du XXe siècle, et finira par être théorisée comme concept à partir des années 1950. Au tournant du XXIe siècle, stimulé par l'idéologie montante du développement durable, ce concept émigrera vers le reste du monde. Il sera même promu par certains comme une nouvelle philosophie de gestion, faisant l'objet de négociations internationales dans de multiples forums, comme en témoigne l'avènement récent de la norme ISO 26000 » (p. 47).

Dans les sections antérieures, nous avons présenté l'évolution de la responsabilité sociale et environnementale et de sa divulgation. Le Tableau 1.1 comprend les éléments principaux de cette évolution. Il couvre plus d'une centaine d'années, à partir du 19e siècle jusqu'à l'époque contemporaine. Nous l'avons divisé en cinq périodes distinctes, et pour chaque période nous avons présenté les événements socio-économiques saillants, les écrits qui ont marqué l'évolution de la responsabilité sociale et environnementale, l'évolution de cette responsabilité, pour finir avec l'évolution de la divulgation sociale et environnementale.

Phases	Contexte socio-économique	Écrits marquants sur la responsabilité sociale et environnementale	Évolution de la responsabilité sociale et environnementale	Évolution de la divulgation sociale et environnementale
Philanthropie religieuse protestante (19e siècle)	1re révolution industrielle (Grande-Bretagne) 2e révolution industrielle (États-Unis)	Owen (1836) Carnegie (1889)	Responsabilité sociale présente sous la forme de la philanthropie corporative basée sur le concept de stewardship Préoccupations environnementales marginales	Très faible divulgation extrafinancière
Préconceptuelle (1900 – 1949)	Grande dépression 1re et 2e guerres mondiales The Community Chest YMCA 5% amendment	Parker Follet (1918) Berle et Means (1932) Dodd (1932) Barnard (1938) Clark (1939) Kreps (1940)	En plus de la philanthropie corporative basée sur le stewardship, le trusteeship gagne en importance Préoccupations environnementales toujours marginales	La divulgation sociale se développe Cette divulgation est généralement présente dans les rapports annuels Divulgation environnementale marginale
Conceptuelle (1950 – 1969)	Régularisation des marchés Éducation en croissance Mouvements sociaux, dont le mouvement écologiste	Bowen (1953) Levitt (1958) Davis (1960) Frederick (1960) Walton (1967) Friedman (1970) Carson (1962)	Première conceptualisation : la RSE1, la responsabilité sociale de l'entreprise L'importance du trusteeship dépasse celui du stewardship Prise de conscience collective des dangers de la pollution	La divulgation sociale continue à se développer Elle est généralement présente dans les rapports annuels La divulgation environnementale reste marginale
Stratégie utilitariste (1970 – 1989)	Mouvements sociaux, incluants des mouvements écologistes majeurs Scandales d'éthique d'affaires Codes de conduite des entreprises CDE (1971)	Preston et Post (1975) Ackerman et Bauer (1976) Frederick (1978) Carroll (1979) Jones (1980) Watick et Cochran (1985) Freeman (1984)	Nouveaux concepts développés : la réactivité sociale, la performance sociale, la rectitude sociale, et les parties prenantes RSE2 : la réactivité sociale de l'entreprise RSE3 : la rectitude sociale de l'entreprise	Divulgation sociale bien développée (syndicats forts, bilan social) Début de la divulgation sociale réglementaire Des associations comptables se prononcent pour une meilleure divulgation environnementale (É.-U., G.-B.)
Soutenabilité (à partir des années 1990)	Rapport Brundtland (1987) 3e révolution industrielle Fraudes financières Crise financière 2008-2009 Pacte mondial ISO 26000	Elkington (1998)	Nouveaux concepts développés : entreprise citoyenne, soutenabilité, TBL RSE4 : la raison sociale de l'entreprise	Divulgation sociale mature GRI Divulgation environnementale très importante, obligatoire et volontaire, qui s'institutionnalise

Tableau 1.1 Évolution de la responsabilité sociale et environnementale et de sa divulgation

En utilisant cette perspective historique, nous remarquons que la responsabilité sociale et environnementale a été quasi exclusivement sociale au 19e siècle et dans la première moitié du 20e siècle. La dégradation de l'environnement avait néanmoins débuté dès la première révolution industrielle (Carroll, 2008). Dans les années 1950 et 1960, les premiers mouvements écologistes aux États-Unis démontrent la prise de conscience collective devant l'urgence environnementale et le début de la conceptualisation de la responsabilité environnementale, qui se développeront dans les décennies suivantes. La divulgation environnementale reste marginale jusqu'au début des années 1990, pour prendre ensuite une ampleur mondiale. La divulgation environnementale est obligatoire, imposée par les autorités, ou volontaire, à la discrétion de l'organisation. Dans les pays occidentaux, la plupart des grandes entreprises pratiquent les deux types de divulgation (David-Walling et Batterman, 1997). La divulgation environnementale est devenue une constante de notre époque. Dans les prochains paragraphes, nous discutons de l'institutionnalisation de la divulgation environnementale.

L'institutionnalisation de la divulgation environnementale (et sociale) a été réalisée grâce aux travaux, influences, et exigences de plusieurs acteurs : des entrepreneurs institutionnels, des communautés épistémiques, des porteurs de message, des régulateurs et des rapporteurs (Larrinaga et Bebbington, 2021).

La GRI est considérée comme un entrepreneur institutionnel qui a utilisé diverses ressources afin de transformer la divulgation extrafinancière déjà existante en une divulgation de la durabilité. Le caractère entrepreneurial de la GRI consiste dans le lancement d'une initiative de divulgation qui atteint un niveau d'acceptation très élevé parmi les acteurs les plus significatifs, incluant les plus grandes multinationales à travers le monde. L'innovation de la GRI repose sur une combinaison de stratégies visant l'établissement de la GRI comme une organisation, l'inscription dans un réseau de relations avec des acteurs puissants, et la transformation du discours déjà existant afin de rendre légitime la divulgation de la durabilité dans les compagnies multinationales (Brown, De Jong, et Lessidrenska, 2009; Levy, Szejnwald Brown, et De Jong, 2010).

Les communautés épistémiques représentent des chercheurs et des experts qui collaborent avec des entreprises, des régulateurs et d'autres parties prenantes afin d'innover et d'influencer les pratiques de divulgation environnementale (Larrinaga et Bebbington, 2021). Les années 1970 et 1980 ont vu les premières initiatives de comptabilisation des externalités et des audits sociaux (Unerman, Bebbington, et O'dwyer, 2018). L'accent sur l'environnement a été mis après le *Rapport Brundtland* (1987). Des éditions spéciales des journaux *Accounting, Organizations and Society* en 1992, et *Accounting, Auditing and Accountability Journal* en 1991 ont été consacrées à la résolution pratique des problèmes environnementaux et sociaux (Larrinaga et Bebbington, 2021).

Les porteurs de message contribuent à la diffusion des normes, des idées et des pratiques : des consultants et auditeurs, des associations professionnelles et industrielles, etc. (Larrinaga et Bebbington, 2021). Les exemples sont abondants dans ce sens. Depuis quelques années, CPA Canada consacre une section spéciale sur les informations et les stratégies liées au développement durable, incitant ses membres à être à l'affût de ces nouvelles compétences (CPA Canada, 2021). Similairement, CFA Institute encourage tous les professionnels du secteur des placements à considérer les éléments extrafinanciers lors des analyses et prises de décisions, puisque cela relève de leur obligation de fiduciaire de prendre en compte tous les éléments pertinents (CFA Institute, 2020). Le cabinet multinational de service-conseils Ernst & Young encourage ses clients à intégrer des informations extrafinancières dans leurs divulgations (EY, 2018).

Les régulateurs contribuent également à l'institutionnalisation de la divulgation environnementale. Nous avons évoqué les exigences de divulgation environnementale aux États-Unis, avec le Toxic Release Inventory, et en France avec la Loi relative aux nouvelles régulations économiques. Les régulateurs canadiens et québécois exigent également une multitude d'informations liées à la qualité de l'eau, de l'air, des sols, et la préservation de la biodiversité (Edwards et Walker, 2019; Taylor, Edwards et Walker, 2020). Le contexte réglementaire canadien et québécois est traité dans la section suivante.

Finalement, les rapporteurs participent à l'institutionnalisation de la divulgation environnementale en y adhérant. Les rapports de KMPG sur les pratiques de divulgation

environnementale sont concluants dans ce sens : un nombre impressionnant d'organisations à travers le monde divulguent des informations environnementales (KPMG, 2020).

Grâce à tous ses acteurs, la divulgation environnementale est donc devenue un incontournable. Cette divulgation est obligatoire ou volontaire. Nous présentons dans la section suivante les éléments importants relatifs à ces deux types de divulgation.

1.2 Divulgation sociale et environnementale actuelle : entre référentiels volontaires et règlementaires

Cette section présente l'état actuel de la divulgation sociale et environnementale, l'emphase étant toujours mise sur le volet environnemental. La première partie est consacrée aux référentiels de divulgation volontaire, qui combinent généralement des aspects sociaux et environnementaux. La deuxième partie résume les exigences de divulgation environnementales fédérales et provinciales pour les entreprises situées au Québec, Canada.

1.2.1 Divulgation environnementale volontaire : la domination de la GRI

L'information financière n'étant plus suffisante pour traduire à elle seule la réalité complexe des entreprises, de multiples référentiels ont été développés à des fins de divulgation extrafinancière : des référentiels à vocation générale, des référentiels sectoriels, des référentiels thématiques relatifs au climat ou à d'autres thèmes (MEF, 2019). Aux différents types de référentiels se joignent les agences de notation extrafinancière. Ces agences utilisent des méthodologies déjà existantes ou développent elles-mêmes des méthodologies adaptées. Nous les présentons brièvement dans les sections suivantes.

1.2.1.1 Référentiels à vocation générale : la Global Reporting Initiative

Les référentiels à vocation générale traitent d'un ensemble de sujets extrafinanciers, sans établir un niveau de priorité entre ces sujets. Ces référentiels présentent des avancées notables sur la diversité des sujets abordés et les métriques utilisées, mais demeurent « largement perfectibles » (MEF, 2019).

Parmi ces référentiels, la GRI bénéficie d'une expérience de plus de vingt ans et d'une importante diffusion et acceptation à travers le monde (Milne et Gray, 2013). La GRI est lancée à Boston en 1997 à la suite du désastre écologique provoqué par le déversement de Exxon Valdez. Elle est fondée par des gens provenant de milieux différents : affaires, services comptables, organisations non gouvernementales, et gouvernements. Son objectif est de développer des principes de responsabilité sociale, environnementale, et de gouvernance auxquels les entreprises peuvent adhérer. Le succès de la GRI est impressionnant : après avoir déménagé à Amsterdam, cet organisme à but non lucratif ouvre des bureaux au Brésil, en Chine, en Inde, aux États-Unis, en Afrique du Sud, en Colombie et à Singapour (GRI, 2021b).

Sa première version, la G1, est publiée en 2000 et présente des directives de divulgation volontaire de la responsabilité sociale et environnementale. Ces directives prennent de l'expansion et s'améliorent : la version G2 est publiée en 2002, suivie par la version G3 en 2006, et par la G4 en 2013. En 2016, les directives se transforment dans le premier référentiel global de divulgation de la durabilité : le référentiel GRI. Ce référentiel ambitionne de couvrir un large éventail de secteurs d'activité et d'aspects sociaux et environnementaux. Les derniers chapitres portent sur la fiscalité et les déchets, publiés respectivement en 2019, et 2020 (GRI, 2021b).

La GRI représente le référentiel de choix des entreprises qui publient un rapport de développement durable. Ce référentiel propose « une grille standardisée d'approches et d'analyses » sur les aspects environnementaux, sociaux, et de gouvernance. Les indicateurs proposés sont essentiellement descriptifs et quantitatifs, ce qui permet une

analyse relativement complète de la performance environnementale, sociale, et de gouvernance d'une organisation. En revanche, ils sont « peu articulés » avec la stratégie financière (MEF, 2019, p. 87). Malgré ses multiples défauts, ce référentiel représente un outil très important pour l'amélioration de la qualité de la divulgation sociale et environnementale. Il s'agit néanmoins des « travaux en cours » (Diouf et Boiral, 2017).

Le référentiel GRI est construit sur des principes concernant le contenu et la qualité de la divulgation. Les principes définissant le contenu sont la prise en compte des parties prenantes, le contexte de développement durable, la matérialité, et l'exhaustivité. Les principes définissant la qualité sont l'exactitude, l'équilibre (entre les aspects positifs et négatifs de la performance sociale et environnementale d'une organisation), la clarté, la comparabilité, la fiabilité, et le respect des délais. Les définitions de ces principes sont indiquées dans le Tableau 1.2.

La matérialité est un principe crucial, puisque les entreprises ne peuvent pas tout divulguer. Afin de produire une divulgation de bonne qualité, elles doivent se concentrer sur les enjeux matériels, c'est-à-dire les impacts significatifs des activités économiques sur l'environnement naturel et sur la société, et qui sont également essentiels pour les parties prenantes (GRI, 2016).

D'autres référentiels à vocation générale sont les Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, et celui du Sustainability Accounting Standards Board (SASB). L'ODD propose un cadre général de réflexion sur la responsabilité sociale et environnementale. Le SASB comprend des référentiels généraux et sectoriels qui s'adressent aux investisseurs (MEF, 2019). Le principe de matérialité est important pour tous ces standards, qui offrent aux entreprises des guides pour déterminer leurs enjeux significatifs (Cho, Bohr, Choi, Partridge, Shah, et Swierszcz, 2020).

Principes définissant le contenu	Définitions (GRI, 2016)
Prise en compte des parties prenantes	L'organisation doit identifier ses parties prenantes et expliquer de quelle manière elle a répondu à leurs attentes et intérêts raisonnables.
Contexte de développement durable	Le rapport doit présenter la performance de l'organisation dans le contexte plus large du développement durable.
Matérialité	Le rapport doit couvrir les enjeux qui : - reflètent les impacts économiques, environnementaux et sociaux majeurs de l'organisation ; ou - influencent considérablement l'évaluation et les décisions des parties prenantes.
Exhaustivité	Le rapport doit couvrir intégralement les enjeux pertinents et leur périmètre pour refléter les impacts économiques, environnementaux et sociaux, et pour permettre aux parties prenantes d'évaluer la performance de l'organisation au cours de la période de reporting.
Principes définissant la qualité du rapport	**Définitions (GRI, 2016)**
Exactitude	Les informations du rapport doivent être exactes et suffisamment détaillées pour que les parties prenantes puissent évaluer la performance de l'organisation.
Équilibre	Les informations du rapport doivent refléter les aspects positifs et négatifs de la performance de l'organisation pour permettre une évaluation juste de la performance globale.
Clarté	L'organisation doit rendre les informations disponibles de manière compréhensible et accessible aux parties prenantes qui utilisent ces informations.
Comparabilité	L'organisation doit sélectionner, compiler et rapporter les informations de façon cohérente. Les informations du rapport doivent être présentées de manière à permettre aux parties prenantes d'analyser les variations de la performance de l'organisation dans le temps et de faire des comparaisons avec d'autres organisations.
Fiabilité	L'organisation doit rassembler, enregistrer, compiler, analyser et rapporter les informations et procédures utilisées lors de la préparation du rapport de manière à permettre leur examen et à garantir la qualité et la matérialité des informations.
Respect des délais	L'organisation doit établir un rapport à intervalles réguliers afin que les informations soient disponibles à temps pour que les parties prenantes puissent prendre des décisions éclairées.

Tableau 1.2 Principes de *reporting* définissant le contenu et la qualité de la divulgation extrafinancière

Nous notons que l'International Accounting Standards Board a annoncé en novembre 2021 la création d'un conseil des normes internationales d'information sur la durabilité : l'International Sustainability Standards Board. Le comité actuel, le Climate Disclosure Standards Board fusionnera avec la Value Reporting Foundation en juin 2022. Le nouveau comité sera responsable de la publication d'un prototype de norme sur la présentation d'informations générales liées aux changements climatiques (IASB, 2021).

1.2.1.2 Référentiels sectoriels

Les référentiels sectoriels sont issus des référentiels à vocation générale et leur objectif est justement de compléter la divulgation à caractère général avec des éléments spécifiques aux secteurs visés. La GRI et le SASB ont développé des référentiels dédiés à plusieurs secteurs économiques : l'industrie pétrolière et gazière, l'industrie des médias et du divertissement, l'industrie agroalimentaire, etc. (GRI, 2021a; SASB, 2021).

Bien qu'ils présentent des avantages pratiques, les référentiels sectoriels « peuvent être réducteurs ». Par exemple, le référentiel GRI dédié à l'industrie pétrolière et gazière contient 25 indicateurs, dont seulement 5 sont spécifiques à cette industrie. Son homologue SASB n'est pas exhaustif et semble être conçu pour l'industrie nord-américaine (MEF, 2019).

1.2.1.3 Référentiels thématiques relatifs au climat

Ces référentiels traitent de l'ensemble des informations sur les émissions de gaz à effet de serre et le bilan climatique. Ils se basent sur des cadres, des principes de transparence, et des métriques plus avancées que ceux des autres référentiels. Cela témoigne de la mobilisation devant l'urgence climatique. Les référentiels les plus connus de cette catégorie sont celui du Climate Disclosure Standards Board (CDSB), le Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD), élaboré par le Financial Stability Board, et celui du Carbon Disclosure Project (CDP) (MEF, 2019).

Le CDSB propose un cadre de référence pour la divulgation des informations relatives au bilan climatique afin de filtrer les indicateurs essentiels et de comprendre les effets des changements climatiques sur la performance financière des entreprises. Il ne propose pas d'indicateurs et métriques nouveaux, mais dirige les utilisateurs vers les référentiels existants (CDSB, 2021).

Le TCFD a été créé en 2015 aux États-Unis sous l'égide du Financial Stability Board. Ce référentiel propose des principes pour la divulgation extrafinancière relative aux changements climatiques. Il se base sur quatre piliers : la gouvernance, la stratégie, la

gestion des risques, et les indicateurs utilisés (TCFD, 2021). En 2019, plus de 600 entreprises et organismes représentant une capitalisation boursière d'environ 7 trillions de dollars américains avaient exprimé leur soutien aux travaux du TCFD. Des gouvernements européens et des régulateurs financiers complètent la liste (MEF, 2019).

Le CDP est un organisme sans but lucratif qui détient « la base des données mondiale la plus importante en matière de performance environnementale des entreprises, des gouvernements, et des villes ». Le CDP a développé des questionnaires et métriques sur les émissions des gaz à effet de serre, la gestion de l'eau et les impacts sur les forêts (MEP, 2019, p. 117).

Tous les référentiels qui traitent des émissions des gaz à effet de serre utilisent les catégories d'indicateurs de portée 1, 2, et 3. Les émissions de portée 1 sont directement attribuables aux sources détenues ou contrôlées par une organisation. Les émissions de portée 2 sont indirectes, relatives à l'énergie achetée par une organisation. La portée 3 représente la somme des émissions indirectes relâchées dans la chaîne de production en amont et en aval de l'organisation visée par la divulgation. Ces catégories ont été définies par le *Greenhouse Gas Protocol* (GHGP, 2021).

1.2.1.4 Référentiels thématiques autres que ceux relatifs au climat

Les référentiels de cette catégorie sont moins développés que ceux relatifs au climat. Cela s'explique par des raisons techniques et politiques. Les métriques environnementales, autres que celles liées au bilan climatique, sont peu développées. De plus, la prise de conscience collective de la destruction de l'environnement et de la perte de biodiversité a eu lieu ultérieurement à la conscientisation de l'urgence climatique (MEF, 2019).

Parmi ces référentiels, nous mentionnons l'*Eco-Management and Audit Scheme*, le *Natural Capital Protocol*, le *Global Biodiversity Score*, et la plateforme *Business@Biodiversity*.

1.2.1.5 Agences de notation extrafinancière, indices boursiers et classements

Depuis le début des années 2000, un véritable marché pour les agences de notation s'est développé. Le développement de la notation exerce une pression importante sur les organisations et influence significativement leur divulgation extrafinancière (MEF, 2019).

La notation extrafinancière nécessite la collecte et l'analyse des informations publiques ou des données fournies par les organisations. Elle évalue la performance et les pratiques des entreprises et des états concernant des objectifs environnementaux, sociaux, et de gouvernance. Cette notation progresse, malgré des défis persistants : données insuffisantes, comparabilité limitée, et méthodologies en évolution. Les agences utilisent des méthodologies variées, en se basant sur différents référentiels de divulgation extrafinancière. Faute d'un référentiel universel, certaines agences de notation ont même développé leur propre méthodologie (MEF, 2019).

Tout comme les référentiels de divulgation sociale et environnementale, les agences de notation se divisent en plusieurs catégories : des agences généralistes et spécialisées. Les agences généralistes les plus connues sont Vigeo Eiris, MSCI ESG Research, et Sustainalytics. Pour les agences de notation spécialisées dans la mesure des impacts environnementaux, nous mentionnons Trucost et South Pole (MFE, 2019).

D'autres acteurs importants dans l'évaluation de la performance sociale et environnementale des organisations sont les indices boursiers spécialisés et les classements. En 2018, 78 marchés boursiers s'étaient engagés à promouvoir la transparence et la soutenabilité en se joignant à la Sustainability Stock Exchanges Initiative, et 66 autres avaient déjà commencé le processus (Sustainable Stock Exchanges Initiative, 2018). Des indices boursiers comme FTSE4Good, Dow Jones Sustainability World Index, et MSCI 400 Social Index évaluent la soutenabilité des entreprises en utilisant différentes méthodologies, dans le but d'aider les investisseurs à identifier les entreprises les plus soutenables (Diouf et Boiral, 2017). Des classements comme le Best

50 au Canada et le Global 100, développés par le magazine canadien *Corporate Knights* (*Corporate Knights*, 2020) ont des objectifs similaires.

Les organisations subissent donc la pression des agences de notation, des indices boursiers et des classements qui évaluent leur performance extrafinancière. Les organisations qui ne divulguent pas d'informations environnementales ne sont pas évaluées ou le sont à l'aide des *proxys*. Ceci les désavantage vis-à-vis leurs concurrents. Les entreprises se voient donc imposer la divulgation sociale et environnementale (MEF, 2019).

1.2.1.6 La divulgation extrafinancière volontaire au Canada

Cho, Bohr, Choi, Partridge, Shah, et Swierszcz (2020) analysent la divulgation extrafinancière des compagnies canadiennes incluses dans le calcul de l'indice composé S&P/TSX de la Bourse de Toronto au cours de la période hiver - printemps 2019. Sur les 239 compagnies listées pour cette période, 170 (71 %) divulguaient des informations extrafinancières jugées suffisantes par ces auteurs. 43 % de ces 170 compagnies utilisaient le référentiel GRI ou faisaient référence à ce référentiel qui continue à dominer les préférences des entreprises canadiennes en matière de divulgation extrafinancière volontaire. Les compagnies canadiennes suivent l'évolution de la GRI et intègrent les nouveaux standards, par exemple ceux qui traitent de l'eau et des déchets. Les objectifs de développement durable de l'ONU gagnent du terrain dans la divulgation extrafinancière canadienne, tout comme le TCFD.

Les premières entreprises canadiennes qui ont divulgué des informations sociales et environnementales œuvraient dans les industries chimiques, de l'énergie, et des ressources. Parmi les industries polluantes qui divulguaient le plus en 2019, nous mentionnons l'agriculture, l'industrie forestière, l'industrie extractive, la construction et l'industrie manufacturière. La divulgation extrafinancière est toutefois bien implantée dans beaucoup d'autres industries, comme l'industrie hôtelière, l'industrie de l'information et la finance. L'investissement responsable s'améliore et représente la moitié du total des actifs sous gestion.

Plusieurs facteurs expliquent le développement de la divulgation sociale et environnementale au Canada. Premièrement, le gouvernement canadien promeut le développement durable. Le Canada est signataire de plusieurs accords internationaux, allant du protocole de Kyoto en 1997 à la COP 26 en 2021. De plus, des associations industrielles comme celle de l'industrie minière exigent la divulgation extrafinancière de tous leurs membres. Des associations professionnelles, comme CPA Canada, jouent également un rôle dans la promotion de la divulgation sociale et environnementale (Cho, Bohr, Choi, Partridge, Shah, et Swierszcz, 2020).

1.2.1.7 Conclusion sur la divulgation volontaire

Le secteur du développement des référentiels extrafinanciers est particulièrement dynamique. Ce dynamisme repose sur trois éléments : « une communauté d'acteurs engagés, des référentiels à caractère normatif constituant des avancées prometteuses et un développement de la pratique dans les entreprises et chez les investisseurs ». Ce dynamisme manque toutefois de cohérence et de coordination (MEF, 2019, p. 11).

Le Tableau 1.3 synthétise les objectifs, la forme de divulgation, et la destination visée par les référentiels les plus connus mondialement. Des différences significatives existent entre ces éléments. De plus, les méthodologies et les métriques utilisées par chaque référentiel varient significativement (Milne et Gray, 2013; Buhr, Gray, et Milne, 2014; MEF, 2019).

Les entreprises qui divulguent volontairement des informations environnementales se confrontent à des choix difficiles en termes de référentiel(s) à adopter. La notation et le classement extrafinanciers représentent aussi des outils essentiels, mais hétérogènes. Les marchés des référentiels, des agences de notation, des indices boursiers, etc. abondent en initiatives, méthodologies et métriques variées. Le manque de cohérence et de coordination de ces marchés impose aux organisations des choix et des compromis, mais également l'opportunité de combiner des méthodologies variées (MEF, 2019).

Référentiels	Objectif	Forme de divulgation	Destination visée
Global Reporting Initiative (GRI)	Permettre à toutes les organisations, indépendamment de leur taille et secteur d'activité, de divulguer leurs impacts économiques, sociaux, et environnementaux	Rapport basé sur les principes de la GRI	Ensemble des parties prenantes
Sustainability Accounting Standards Board (SASB)	Permettre à toutes les entreprises d'identifier, gérer, et communiquer des informations de gouvernance, sociales, et environnementales qui sont significatives	Rapport basé sur les principes de la SASB	Investisseurs
Climate disclosure Standards Board (CDSB)	Aider les organisations à préparer et divulguer des informations environnementales dans les rapports annuels avec la même rigueur utilisée pour les informations financières	Rapport annuel ou autre format consacré	Investisseurs
Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TFCD)	Engager les organisations dans la divulgation sur les changements climatiques de nature financière	Rapport annuel ou autre format consacré	Investisseurs
Carbon Disclosure Project (CDP)	Sensibiliser et engager les organisations dans le développement des initiatives pour la préservation de l'environnement	Questionnaire CDP	Investisseurs

Tableau 1.3 Référentiels de divulgation extrafinancière volontaire

Cette diversité et hétérogénéité des méthodes et métriques a conduit à la création de la Corporate Reporting Dialogue par l'International Integrated Reporting Council (IIRC) et d'autres organisations comme la GRI, le CDP, le CDSB, l'IASB, etc. Cette initiative commune vise à favoriser l'harmonisation de la divulgation corporative, dans le but d'aider les entreprises à produire des informations cohérentes et de bonne qualité, qui combleraient les besoins en informations de la société et des différents marchés (Cho, Bohr, Choi, Partridge, Shah, et Swierszcz, 2020).

1.2.2 Divulgation environnementale réglementaire : le contexte canadien et québécois

Au Québec, le cadre législatif qui encadre la protection de l'environnement contient près de 100 lois, règlements, et actes normatifs qui relèvent du ministère de l'Environnement et de la lutte contre les changements climatiques (MELCC, 2021a). De nombreux règlements sont également en consultation publique (MELCC, 2021b). La situation est similaire au niveau fédéral, ou plusieurs lois et règlements entourent la protection de l'environnement (ECCC, 2021a). Ces lois et règlements visent essentiellement la qualité de l'air, de l'eau, des sols, et la protection de la biodiversité.

Les organisations québécoises et canadiennes œuvrent donc dans des cadres législatifs bien structurés, qui encadrent une multitude d'aspects environnementaux, s'étalant du Règlement sur les lieux d'élimination de la neige, au Règlement portant interdiction à la mise en marché de certains détergents à vaisselle, ou au Règlement sur la circulation de véhicules motorisés dans certains milieux fragiles (règlements du Québec). Les entreprises sont tenues à respecter de nombreux règlements et lois, et elles doivent également fournir un certain nombre d'informations environnementales aux divers paliers gouvernementaux. Les exigences environnementales fédérales, provinciales et municipales peuvent varier selon les caractéristiques des organisations, par exemple selon le secteur d'activité ou la quantité des polluants rejetés (ECCC, 2021a; MELCC, 2021b).

1.2.2.1 Exigences fédérales

Le gouvernement canadien dispose d'une stratégie fédérale pour le développement durable du Canada. La quatrième stratégie fédérale pour le développement durable du Canada a été déposée le 19 août 2019 et repose sur 13 objectifs (en ordre alphabétique) : alimentation durable, collectivités sûres et en santé, côtes et océans sains, croissance propre, eau potable, écologisation du gouvernement, énergie propre, infrastructure moderne et résiliente, lacs et cours d'eau vierges, mesures relatives aux changements climatiques, populations d'espèces sauvages en santé, rapprocher les Canadiens de la nature, et terres et forêts gérées de façon durable (GC, 2020a).

Comme exigé par la Loi fédérale sur le développement durable, les 26 ministères et organismes présentés à l'Annexe 1.1 sont tenus de développer des stratégies ministérielles comprenant des objectifs et des plans propres à leur mandat qui contribuent à la stratégie fédérale pour le développement durable du Canada (GC, 2020b). Par conséquent, le ministère de l'Environnement et changement climatique Canada (ECCC) a développé sa propre stratégie ministérielle de développement durable qui vise : un gouvernement à faible émission de carbone, une mesure relative aux changements climatiques, des côtes et océans sains, des lacs et cours d'eau vierges, des terres et forêts gérées de façon durable, des populations d'espèces sauvages en santé, de rapprocher les Canadiens de la nature, et des collectivités sûres et en santé (ECCC, 2021b). L'ECCC est donc appelé à jouer un rôle de leadership dans plusieurs volets concernant la protection contre la pollution de l'eau, de l'air, et du sol, ainsi qu'à la conservation de la biodiversité et d'autres richesses naturelles. Le ministère s'appuie sur plusieurs lois, règlements et programmes mis à sa disposition pour l'atteinte de ces objectifs.

Une autre loi importante est la Loi sur la responsabilité en matière de carboneutralité, sanctionnée le 29 juin 2021. Son objectif est :

> « […] d'exiger l'établissement de cibles nationales de réduction des émissions de gaz à effet de serre fondées sur les meilleures données scientifiques disponibles et de promouvoir la transparence, la responsabilité et une action immédiate et ambitieuse dans le cadre de l'atteinte de ces cibles, pour soutenir l'atteinte de la carboneutralité au Canada d'ici 2050 et les engagements internationaux du Canada en matière d'atténuation des changements climatiques. » (GC, 2021)

La mise en œuvre de cette nouvelle loi est en cours (GC, 2021).

Nous présentons dans les prochaines sections les principaux programmes environnementaux afin d'expliquer le contexte légal de la production des données environnementales au Canada.

Programme de déclaration des gaz à effet de serre (PDGES)

L'ECCC est chargé de développer et tenir à jour un inventaire canadien des gaz à effet de serre « fiable, précis et d'actualité », en conformité aux obligations que le Canada a contractées en vertu de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Les données recueillies au niveau national sont ensuite transmises à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques en suivant la manière, la forme, et la fréquence dictées par les lignes directrices pour les rapports de cette institution. Le Canada doit donc estimer ses émissions nationales de GES selon les exigences de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, qui sont conformes aux lignes directrices 2006 du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) pour les inventaires nationaux de gaz à effet de serre (GC, 2020e).

L'inventaire canadien des GES recense de manière « exhaustive » les informations relatives au GES « couvrant toutes les sources et tous les puits de GES attribuables à l'activité anthropique au Canada ». Cet inventaire se base essentiellement sur les estimations d'émissions provenant de statistiques nationales et provinciales (GC, 2020e).

En 2004, le gouvernement du Canada a mis sur pied le programme de déclaration des gaz à effet de serre (PDGES), conformément à l'article 46 de la Loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999), dans le but de recueillir annuellement des données sur les émissions de GES des plus grands émetteurs au Canada (GC, 2020e). Ainsi, les installations qui émettent annuellement 10 000 tonnes (le seuil) ou plus de GES en unités d'équivalent dioxyde de carbone sont tenues de présenter un rapport avant le 1er juin de chaque année. Les installations pratiquant les activités indiquées à l'Annexe 1.2 sont tenues de fournir des informations additionnelles. Le PDGES est obligatoire pour les installations qui répondent à ces critères (GC, 2020c).

Les responsables des installations soumises à ce programme doivent transmettre leur rapport en utilisant le système du Guichet unique, accessible sur le site d'ECCC. Ce système simplifie le processus de déclaration des installations résidant dans les six provinces qui utilisent le même système pour la déclaration provinciale : l'Alberta, la

Colombie-Britannique, l'Ontario, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse, la Saskatchewan (GC, 2020d). Un aperçu du processus de déclaration des GES est présenté à l'Annexe 1.3. Au Québec, les installations qui répondent aux critères de déclarations sont tenues de soumettre une déclaration distincte, point négatif qui a souvent été soulevé par les participants de notre étude.

Le PDGES[7] publie chaque année un rapport global des dernières informations recueillies. Selon l'ECCC, ce programme contribue à « la surveillance précise des émissions de GES », fournit « un portrait plus cohérent et précis du problème », et contribue aux solutions (GC, 2020c).

Inventaire national des rejets de polluants (INRP)

L'INRP a été créé en 1992 en vertu de la Loi canadienne sur la protection de l'environnement. L'inventaire est géré par l'ECCC et recueille des données sur le rejet, l'élimination et le transfert de plus de 320 substances. Les **rejets** signifient les déversements directs de polluants dans l'environnement (air, eau, sol). L'**élimination** désigne la gestion des substances et la limitation de leurs rejets. L'enfouissement, l'épandage et l'injection souterraine sont des exemples dans ce sens. L'élimination peut se faire à l'installation (sur place) ou dans un endroit différent (hors site). Finalement, le **transfert** représente l'envoi de substances hors site « aux fins de recyclage, de récupération d'énergie ou de traitement avant l'élimination finale » (GC, 2020f).

La Figure 1.1présente les types de rejets, d'éliminations et de transferts qui font l'objet d'un suivi de la part de l'INRP. Nous n'analysons pas les informations fournies, étant donné qu'elles dépassent le cadre de notre travail. Nous présentons toutefois cette figure à des fins de compréhension générale.

[7] Programme de déclaration des gaz à effet de serre (PDGES)

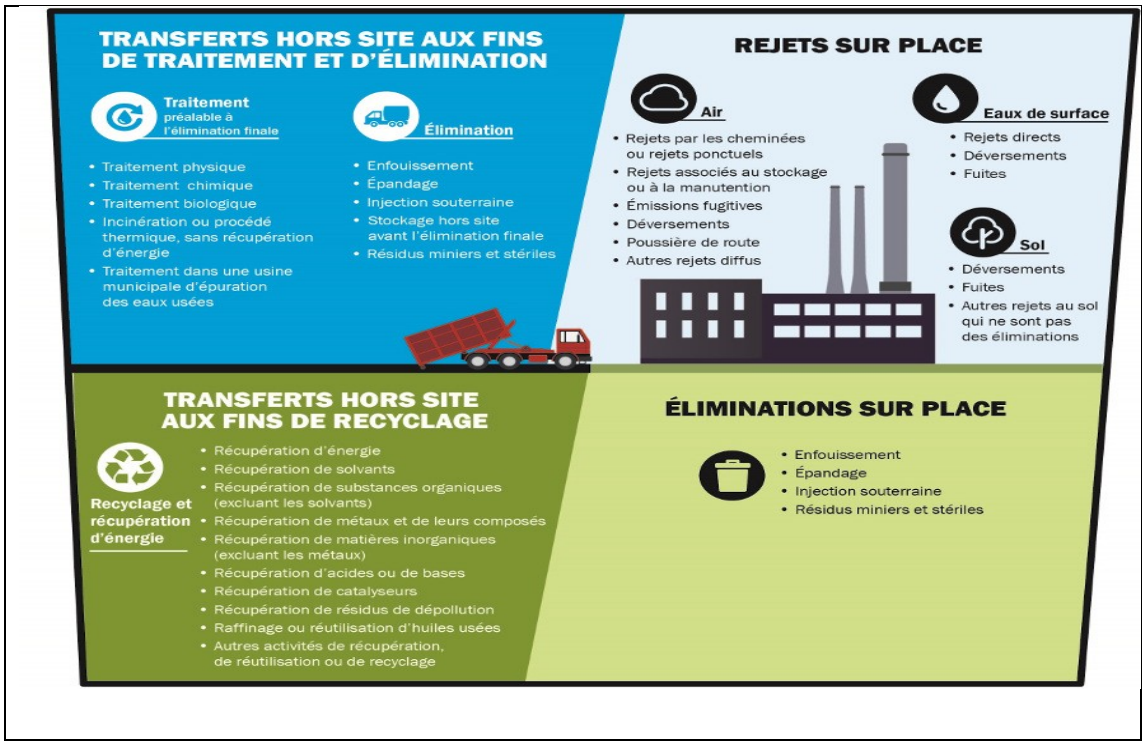


Figure 1.1 Rejets, éliminations et transferts qui font l'objet d'un suivi par l'INRP (GC, 2020f).

Depuis sa création en 1992, l'INRP[8] est dans une constante évolution : des substances sont régulièrement ajoutées ou retirées, les seuils de déclaration ont été abaissés et certaines exemptions ont été supprimées. « Ces changements contribuent à la collecte de renseignements plus complets et pertinents sur les polluants. » La Figure 1.2 présente l'évolution du nombre d'installations qui sont tenues de produire une déclaration, à la suite des changements qui ont été apportés à l'INRP. Par exemple, « l'ajout de 7 principaux contaminants atmosphériques en 2002, et l'ajout des installations pétrolières et gazières en 2003, a fait tripler le nombre d'installations qui sont tenues de déclarer à l'INRP » (GC, 2020f).

Plus de 7 000 installations de partout au Canada déclarent des informations à l'INRP, dont des installations des secteurs industriels (les mines, les scieries, les installations pétrolières et gazières, etc.), des services (des aéroports et des centrales électriques), et des usines de traitement (les incinérateurs à déchets et les grandes usines municipales de

[8] Inventaire national des rejets de polluants (INRP)

traitement des eaux d'égout). L'INRP vise les installations qui emploient plus de 10 personnes et celles « menant des activités particulières, comme la préservation du bois et l'incinération des déchets dangereux. Si la fabrication, le traitement, l'utilisation ou le rejet des substances dépassent un certain seuil, les installations doivent déclarer les données relatives à leurs activités polluantes » (GC, 2020f). Si une installation surveille ou mesure déjà ses rejets aux termes d'une loi provinciale, fédérale, ou d'un règlement municipal, elle doit également les déclarer à l'INRP. La date limite de déclaration est le 1er juin (ECCC, 2020).

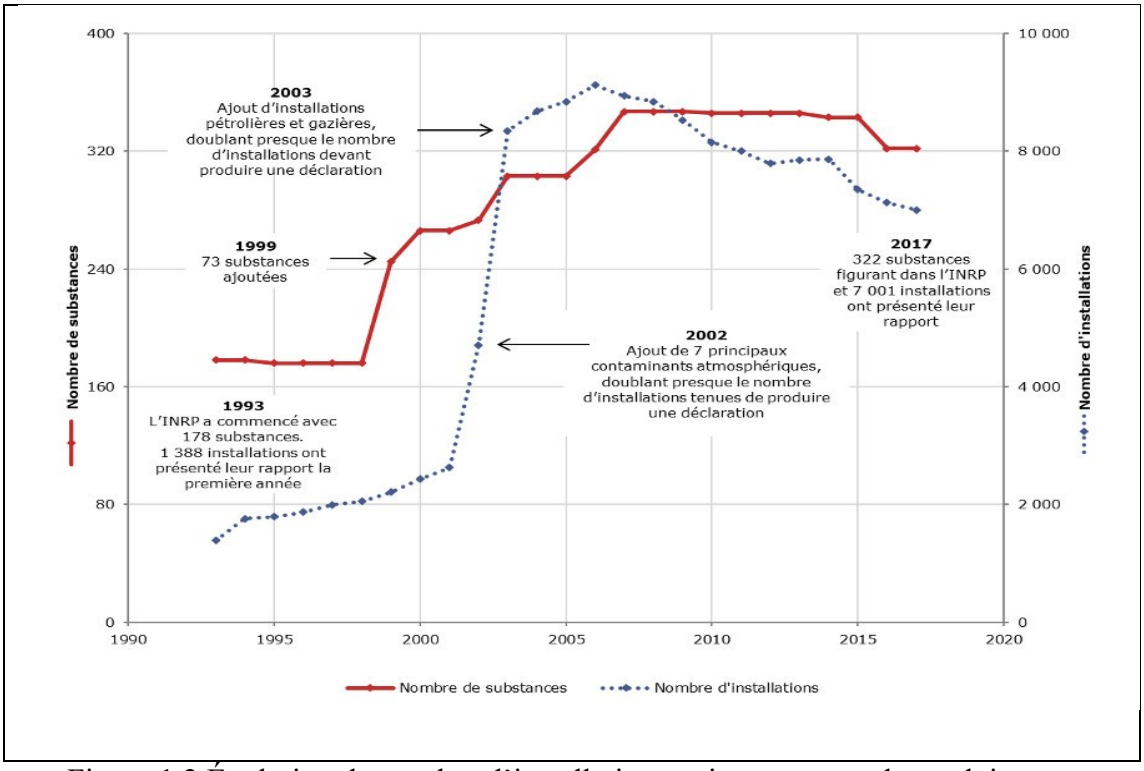


Figure 1.2 Évolution du nombre d'installations qui sont tenues de produire une déclaration à l'INRP (GC, 2020f).

L'inventaire ne recueille pas de données sur les sources naturelles (comme les feux de forêt), les sources diffuses (l'agriculture), les sources mobiles (les véhicules et les aéronefs), et la pollution transfrontalière (celle de pays voisins). L'INRP ne capte également pas d'information sur les substances qui sont interdites ou ne sont pas disponibles au Canada, celles qui sont suivies par d'autres inventaires (comme les GES), et celles qui ne sont pas admissibles pour être ajoutées à la liste de l'INRP (GC, 2020f).

Les plus de 320 substances de l'INRP sont divisés en 5 catégories, en fonction de leurs critères de déclaration (GC, 2020g). Un aperçu des seuils de déclaration pour chaque catégorie des substances se trouve à l'Annexe 1.4.

Les estimations de la quantité des substances à déclarer peuvent être fondées sur l'une des méthodes suivantes : surveillance en continu des émissions, contrôle prédictif des émissions, tests à la source, bilan massique, facteurs d'émission propres à l'installation, facteurs d'émission publiés et estimation technique (GC, 2020f).

1.2.2.2 Exigences provinciales au Québec

Les exigences provinciales sont similaires, mais pas identiques aux exigences fédérales, c'est la raison pour laquelle nous les présentons brièvement.

<u>Règlement sur la déclaration obligatoire de certaines émissions de contaminants dans l'atmosphère (RDOCECA)</u>

Ce règlement a comme objet de recueillir de l'information concernant principalement les « contaminants qui sont à l'origine de l'accroissement de l'effet de serre, des pluies acides, du smog et de la pollution toxique. Par l'application de ce règlement, le ministère est en mesure de tracer un portrait exhaustif des principales émissions atmosphériques, ce qui lui permet d'assurer une surveillance accrue de l'état de l'environnement ». Ces données alimentent l'inventaire québécois des émissions des GES (MELCC[9], 2021c).

Les contaminants visés sont : les gaz à effet de serre, les principaux contaminants atmosphériques (le dioxyde de soufre, les oxydes d'azote, les particules fines et les composés organiques volatils), ainsi que des contaminants toxiques comme des métaux et des composés organiques (MELCC, 2021c).

[9] Ministère de l'Environnement et de la lutte contre les changements climatiques (MELCC)

Les établissements québécois doivent fournir des informations sur les émissions atmosphériques, ainsi que certaines données nécessaires au calcul des émissions : des données sur les combustibles utilisés et leurs caractéristiques, des données de production ou de matières premières, et des facteurs d'émission utilisés. Tout établissement qui émet des GES d'une quantité égale ou supérieure à 10 000 tonnes métriques équivalant CO_2 (t éq. CO_2) est tenu de déclarer ses émissions au plus tard le 1er juin de chaque année (MELCC, 2021c).

Le *Guide de quantification des émissions de gaz à effet de serre* publié en 2019 par MELCC, « découle d'une recherche exhaustive sur les méthodologies élaborées par les organismes reconnus en la matière, notamment le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) et Environnement et Changement climatique Canada. Actuellement, les personnes qui font la quantification doivent consulter plusieurs références sur les portails des différents organismes. Ce guide s'avère donc une première au Québec puisqu'il regroupe, dans un seul et même document, les méthodes et les références permettant de soutenir les clientèles dans leur travail de quantification. Il est prévu que ce guide sera mis à jour périodiquement en fonction des changements apportés aux méthodologies par les organismes responsables » (MELCC, 2019a).

Système de plafonnement et d'échange de droits d'émissions de gaz à effet de serre (SPEDE)

En 2013, le gouvernent du Québec a mis sur pied le SPEDE, avec comme objectif premier « d'inciter les entreprises et les citoyens à innover et à modifier leurs comportements afin de réduire les émissions de GES ». En 2014, le Québec a lié son SPEDE à celui de la Californie dans le cadre de la Western Climate Initiative, créant ainsi le plus grand marché du carbone en Amérique du Nord (MELCC, 2021d). Le fonctionnement du SPEDE est exposé de manière simplifiée dans la Figure 1.3.

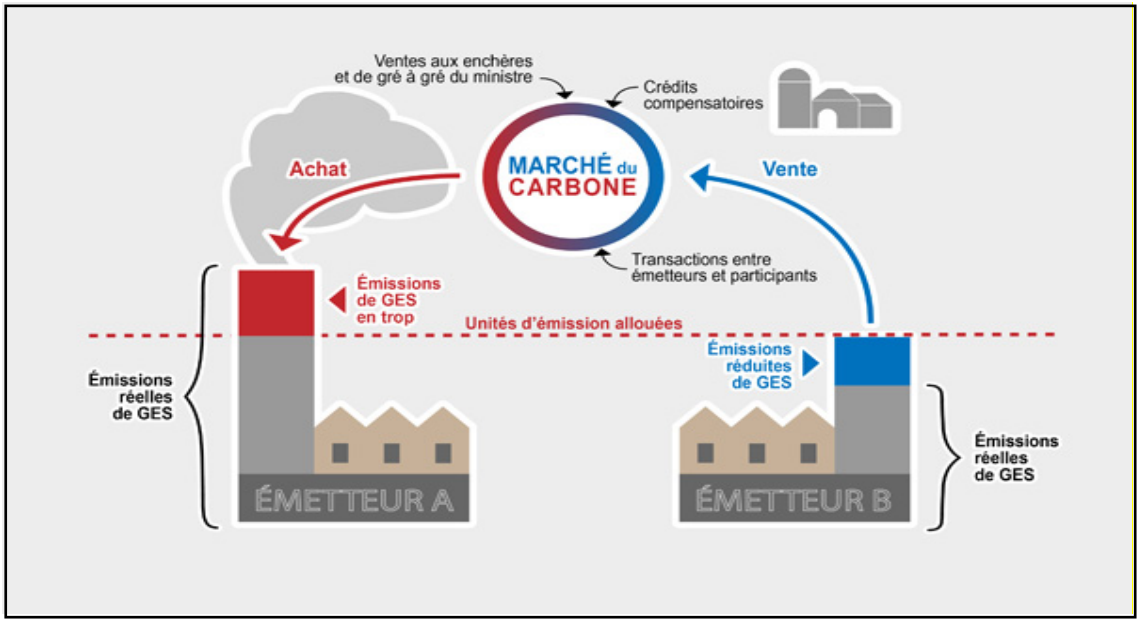


Figure 1.3 Aperçu du fonctionnement du SPEDE (MELCC, 2021d).

Pour les émetteurs assujettis au SPEDE, le rapport de vérification doit être remis au plus tard le 1er juin de chaque année. Les émetteurs assujettis sont les établissements qui émettent 25 000 t éq. CO_2 ou plus par année (alumineries, cimenteries, raffineries, usines de produits chimiques, aciéries, mines, etc.), les producteurs et les importateurs d'électricité, dont les émissions de GES associées à la production de cette électricité égalent ou excèdent 25 000 t éq. CO_2 par année, et les distributeurs de carburants et de combustibles fossiles utilisés au Québec (essence, diesel, propane, gaz naturel et mazout de chauffage). L'assujettissement de ces émetteurs assure une couverture d'environ 80 % des GES émis dans la province. Les installations qui déclarent des émissions annuelles supérieures à 10 000 t éq. CO_2, mais inférieures au seuil d'assujettissement de 25 000 t éq. CO_2 peuvent s'inscrire volontairement pour devenir émetteurs assujettis au SPEDE (MELCC, 2021d). Le SPEDE se base « avant tout sur une déclaration rigoureuse des émissions de GES », donc sur le RDOCECA[10]. Les émetteurs visés par le SPEDE doivent faire vérifier leur déclaration par une tierce partie (MELCC, 2018).

[10] Règlement sur la déclaration obligatoire de certaines émissions de contaminants dans l'atmosphère (RDOCECA)

1.2.2.3 Exigences municipales

En plus des exigences environnementales fédérales et provinciales, les entreprises établies au Québec sont également soumises à des exigences municipales. À titre d'exemple, la Ville de Montréal, la plus grande municipalité au Québec, applique des règlements concernant la qualité de l'air, de l'eau et des sols ainsi que les matières résiduelles et les pesticides (Ville de Montréal, 2021).

1.2.2.4 Points de vue scientifiques sur le cadre réglementaire des données environnementales au Canada et Québec

Notre étude ne se concentre pas sur le cadre réglementaire des données environnementales au Canada et au Québec. Nous ne présentons donc pas une revue de littérature approfondie sur ce sujet. Toutefois, nous considérons pertinent et utile d'exposer brièvement les plus récentes études scientifiques dans ce domaine, afin d'analyser objectivement les données de notre propre travail.

Dans leur étude sur l'INRP, Edwards et Walker (2019) dressent un bilan critique de l'inventaire. Selon les auteurs, l'INRP présente un problème de fiabilité des données, plus précisément les types des données incluses et exclues, l'exhaustivité et l'exactitude des données. Les exemptions de déclaration créent des lacunes dans l'inventaire, car les émissions de certaines industries sont exonérées, tout comme celles de petites et moyennes installations. D'un autre côté, les émissions prises en compte créent un décalage, sous-estimant souvent les émissions réelles. Les différences d'estimation des émissions et les méthodes de déclaration rendent la comparaison des données difficile entre les juridictions, à travers une industrie, et même pour une seule et même installation, à travers le temps.

À l'heure actuelle, l'INRP utilise une approche basée sur la quantité des polluants émis. L'étude préliminaire de Taylor, Edwards et Walker (2020) montre que l'analyse basée sur la toxicité donne des résultats très différents de l'approche basée sur la quantité. L'attention étant concentrée sur les émissions plus importantes en termes de quantité,

certaines émissions de produits chimiques très nocives qui ne dépassent pas les seuils quantitatifs pourraient être négligées. Selon les auteurs, pour mieux comprendre l'impact sur l'INRP d'une approche basée sur la toxicité, une analyse plus approfondie devrait être effectuée.

À notre connaissance, aucune étude récente n'a été publiée au sujet de la qualité des programmes PDGES, RDOCECA, et SPEDE[11].

[11] Système de plafonnement et d'échange de droits d'émissions de gaz à effet de serre (SPEDE)

Chapitre 2
La construction et la qualité des données environnementales divulguées : perspectives théoriques

La responsabilité environnementale et la divulgation des informations connexes sont institutionnalisées dans les pays occidentaux. La qualité des données divulguées ne fait toutefois pas l'unanimité. Nous nous intéressons donc au processus de production des données environnementales pour enrichir les connaissances sur leur construction et pour nuancer les discussions sur leur qualité.

Ce chapitre est ainsi consacré aux perspectives théoriques concernant la construction des données environnementales et la qualité des informations divulguées. Il est composé de quatre sections. La première section expose les perspectives théoriques dominantes s'intéressant à la qualité de la divulgation environnementale. Ces perspectives analysent le produit final du processus de construction des données environnementales en se basant sur certaines prémisses concernant son fonctionnement interne. Nous présentons le résumé comparatif de ces perspectives théoriques au Tableau 2.1. La deuxième section présente les théories néo-institutionnelles dans le contexte de production des données environnementales, qui nous a servi à analyser le fonctionnement du processus interne de construction des données environnementales. Cette littérature s'inscrit dans le courant critique d'analyse du développement durable, elle mettant en évidence des phénomènes de découplage qui s'apparentent à l'écoblanchiment. La troisième section traite de la littérature sur la quantification et la mesure. La quatrième et dernière section souligne le rôle des aspects rationnels dans la construction des informations environnementales.

2.1 La qualité de la divulgation environnementale : différentes perspectives

La divulgation des informations sociales et environnementales a connu une ampleur sans précédent dans les dernières décennies (Gray, 2010; Milne et Gray, 2013; Whiteman, Walker, Perego, Stockholms universitet, et Stockholm Resilience Centre, 2013; Cho,

Laine, Roberts, et Rodrigue, 2015; Cormier et Magnan, 2015; Malik, 2015; Grewal et Serafeim, 2020). Les entreprises divulguent ces informations pour répondre aux attentes de la société et ainsi maintenir leur légitimité (Hrasky, 2011), ou afin de répondre aux besoins des diverses parties prenantes, incluant les autorités (Liesen, Hoepner, Patten, et Figge, 2015; Puroila et Mäkelä, 2019).

La majorité des recherches sur la divulgation sociale et environnementale se situe dans le paradigme fonctionnaliste. Dans ce paradigme, l'avènement de la divulgation sociale et environnementale s'explique par le principe de transparence, selon lequel les informations divulguées par les entreprises fournissent un portrait réaliste et complet des impacts de leurs activités, qu'ils soient positifs ou négatifs (Boiral, 2013). Pour les fonctionnalistes, la réalité peut être décrite, mesurée, et comparée d'une manière rationnelle et précise. Ce paradigme est toutefois contesté dans la perspective critique, selon laquelle les dirigeants des organisations se sont emparés de la divulgation sociale et environnementale, ce qui la rend peu crédible. À l'opposé, la perspective postmoderne met en doute la possibilité de produire une divulgation précise et complète de la performance sociale et environnementale des organisations (Boiral et Henri, 2017).

Nous discutons de la recherche sur la divulgation environnementale à travers le prisme de ces trois perspectives. Nous présentons dans les sous-sections suivantes les caractéristiques principales de chaque perspective, les théories principales s'inscrivant dans ces perspectives, et un résumé des résultats de recherche. Une vue comparative de trois perspectives est présentée en conclusion.

2.1.1 Paradigme fonctionnaliste

2.1.1.1 Présentation générale

Le paradigme fonctionnaliste se situe à l'intersection de l'objectivisme quant à la nature des sciences sociales et de la régulation quant à la nature de la société (Burrel et Morgan, 1979). Dans ce paradigme, les organisations sont considérées des réalités concrètes dont il est possible d'élaborer des connaissances objectives, similairement à ce qui est fait en

sciences naturelles (Desreumaux, 2015). Il est fondé sur l'hypothèse selon laquelle la société a une existence réelle et concrète. Elle possède donc un caractère systémique qui se traduit par un état ordonné et régulé. Les scientifiques sont alors en mesure de se distancier de l'objet examiné et de l'analyser selon une méthode rigoureuse. Une science objective et libre des valeurs est ainsi élaborée (Desreumaux, 2015).

Similairement à la société, les organisations sont considérées des systèmes ordonnés et cohérents dont les performances et les impacts peuvent être mesurés, contrôlés et améliorés grâce à des mesures rationnelles et précises. Ces mesures sont donc objectives et appuyées sur des faits plutôt que sur des interprétations (Morgan, 1980).

2.1.1.2 Le paradigme fonctionnaliste et la responsabilité sociale et environnementale

En 1979, Burrel et Morgan affirmaient que le paradigme fonctionnaliste constituait le cadre théorique dominant dans les études sociologiques et les études des organisations. Dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale, ce paradigme domine clairement la recherche récente, bien que d'autres paradigmes soient de plus en plus utilisés (El Akremi, Dhaouadi, et Igalens, 2008; Gond, 2011; Boiral et Henri, 2017).

Le paradigme fonctionnaliste puise dans les travaux de Preston et Post (1975) et leur principe de « responsabilité publique », selon lequel il existe un mécanisme de régularisation entre l'entreprise et la société (Gond et Igalens, 2016). L'entreprise et la société sont deux systèmes avec des objectifs spécifiques, mais qui souhaitent l'imbrication de leurs objectifs et l'atteinte de la stabilité. Cette imbrication et le maintien de l'équilibre sont possibles grâce au « contrat social » que la société accorde à l'entreprise, et qui lui permet de contrôler l'entreprise. La responsabilité sociale et environnementale est un des instruments « de régulation de l'interface entreprise/société visant à stabiliser cette interface et idéalement à intégrer les buts des entreprises à ceux de la société » (Gond, 2011, p. 46). La responsabilité sociale et environnementale est donc un outil stratégique qui favorise cette intégration (Porter et Kramer, 2006). Cette vision se traduit par des stratégies de type « gagnant-gagnant », qui veulent démontrer que les

avantages associés aux actions à caractère social et environnemental dépassent les coûts afférents, ce qui signifie qu'être responsable apporte des avantages économiques.

La divulgation extrafinancière des entreprises et les diverses associations corporatives qui promeuvent la responsabilité sociale et environnementale s'inscrivent dans le paradigme fonctionnaliste (Gond, 2011). Dans cette vision, la performance sociale et environnementale de l'entreprise peut être mesurée objectivement et divulguée de manière transparente et complète. Cela permet de distinguer les entreprises qui enregistrent des progrès des compétiteurs moins performants. Des indices boursiers comme FTSE4Good, Dow Jones Sustainability World Index, et MSCI 400 Social Index ont pour but d'aider les investisseurs à identifier les entreprises les plus soutenables. Des classements comme le Best 50 au Canada et le Global 100, développés par le magazine canadien *Corporate Knights* (*Corporate Knights*, 2020), ainsi que le référentiel Global Reporting Initiative (GRI, 2021a), mondialement reconnu et utilisé pour la divulgation de la responsabilité sociale et environnementale, s'inscrivent également dans ce paradigme (Boiral et Henri, 2017). C'est aussi le cas des entreprises de consultation spécialisées comme le cabinet anglo-saxon SustainAbility (Gond, 2011).

Les éventuelles insuffisances de la divulgation extrafinancière sont attribuables, dans ce paradigme, à des carences internes comme le manque d'expérience, de rigueur, ou de standardisation (Boiral et Henri, 2017).

2.1.1.3 Théories fonctionnalistes

Les théories fréquemment utilisées dans ce paradigme pour expliquer et analyser la performance et la divulgation de la responsabilité sociale et environnementale sont la théorie de l'agence, la théorie du signalement, et la théorie des parties prenantes (Cormier, Gordon, et Magnan, 2004; Cho, Laine, Roberts, et Rodrigue, 2015; Chung, et Cho, 2018; Helfaya, Whittington, et Alawattage, 2019; Grewal et Serafeim, 2020).

La théorie de l'agence s'intéresse à la séparation de propriété et de contrôle spécifique aux entreprises par actions. Cette séparation peut conduire à une divergence entre les

intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants. Les actionnaires souhaitent une bonne gouvernance et une bonne performance, tandis que les dirigeants sont motivés par leurs propres intérêts (de Villiers, Naiker, et van Staden, 2011). Entre ces deux catégories de parties prenantes s'installe une relation d'agence, dans le sens que les mandataires (les propriétaires) mandatent les agents (les dirigeants) à gérer l'entreprise en leur nom (Jensen et Meckling, 1976). Cette relation d'agence est caractérisée par une asymétrie d'information, car les gestionnaires et les actionnaires n'ont pas les mêmes informations. Par exemple, les gestionnaires ont accès à toutes les informations internes, tandis que les actionnaires reçoivent des informations partielles. L'asymétrie d'information offre la possibilité aux dirigeants d'agir de manière opportuniste, en privilégiant leurs propres intérêts aux dépens des intérêts des actionnaires (Arnold et de Lange, 2004). Afin d'atténuer les problèmes qui résultent de l'asymétrie d'information, les actionnaires imposent ou exigent certaines pratiques ou informations de la part des dirigeants : restrictions budgétaires, contrôles internes, états financiers, etc. Cela vise à s'assurer que les décisions prises par les dirigeants s'alignent aux intérêts des propriétaires, et la surveillance se réalise à travers le conseil d'administration (Jensen et Meckling, 1976).

Le conseil d'administration est également responsable de la surveillance des politiques et stratégies promues par l'entreprise dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale. Les stratégies sociales et environnementales, ainsi que les investissements dans ces domaines, visent une amélioration de la performance à long terme. Comme cela n'offre pas d'avantages à court terme, la direction d'entreprise est généralement moins attirée par les actions à caractère social et environnemental (de Villiers, Naiker, et van Staden, 2011; Chan, Watson, et Woodliff, 2014). Dans certaines situations, des systèmes de rémunération de hauts dirigeants semblent orienter leur attention vers la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux (Hong, Li, et Minor, 2016). La divulgation de la performance sociale et environnementale s'inscrit dans les mécanismes de bonne gouvernance, car elle informe le conseil d'administration et les actionnaires des aspects financiers et non financiers importants pour une bonne performance globale à long terme (Helfaya, Whittington, et Alawattage, 2019). La prise

en compte des enjeux sociaux et environnementaux présente aussi des motivations éthiques (Carroll, 2016).

La théorie du signalement s'intéresse également à l'asymétrie d'information. Dans le paradigme fonctionnaliste, l'entreprise et ses parties prenantes souhaitent l'harmonisation de leurs buts spécifiques et l'atteinte de la stabilité (Gond, 2011). Dans ce contexte, l'asymétrie d'information s'installe entre l'entreprise et ses parties prenantes : la haute direction détient des informations détaillées concernant la performance de l'entité et les stratégies envisagées pour sa gestion future, tandis que les parties prenantes détiennent peu d'informations. Cette situation peut conduire à des conflits entre l'entreprise et les parties prenantes. Afin d'atténuer l'asymétrie de l'information et de limiter les conflits avec les différents agents de la société, la haute direction envoie « des signaux » (Connelly, Certo, Ireland, et Reutzel, 2011; Taj, 2016).

Dans le domaine de la divulgation sociale et environnementale, cette théorie emploie quatre éléments : l'expéditeur du signal, le signal en soi, le destinataire du signal et sa réponse. L'expéditeur est la haute direction d'entreprise, et le destinataire peut être un employé, un investisseur, ou un autre individu concerné par la performance financière, sociale ou environnementale de l'entreprise. Le signal représente des informations concernant les résultats financiers trimestriels, les investissements environnementaux, les dividendes, etc. auxquels le destinataire répond par des interactions avec l'entreprise (Morris, 1987; Connelly, Certo, Ireland, et Reutzel, 2011; Taj, 2016; Bae, Masud, et Kim, 2018). Les signaux envoyés par l'entreprise ont des effets sur sa performance subséquente et sa réputation : les signaux positifs améliorent l'image de l'entreprise et augmentent sa valeur, tandis que les signaux négatifs risquent de créer l'effet contraire. Conséquemment, les entreprises performantes sont plus motivées à envoyer des signaux, car les signaux envoyés sont positifs, comparativement aux entreprises détenant des informations négatives (Bae, Masud, et Kim, 2018).

Dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale, la théorie du signalement suggère que les entreprises publient des rapports de développement durable

ou utilisent d'autres formes de communication afin de signaler aux agents de la société des éléments d'intérêt : les politiques sociales et environnementales internes, les risques sociaux et environnementaux, les stratégies proactives, les engagements liés aux changements climatiques, les réalisations, etc. (Ching et Gerab, 2017). La qualité des signaux envoyés par les entreprises peut cependant varier, et leur crédibilité aussi. Les divers agents de la société seraient toutefois en mesure d'évaluer la qualité des signaux et sanctionner les signaux de mauvaise qualité (Cho, Laine, Roberts, et Rodrigue, 2015; Cormier et Magnan, 2015). Cette théorie est fondamentale pour les études qui analysent la relation entre, d'un côté, la performance sociale et environnementale, et la performance financière de l'autre côté (Connelly, Certo, Ireland, et Reutzel, 2011; Taj, 2016).

La théorie des parties prenantes, développée par Freeman (1984), complète la théorie du signalement, puisqu'elle met en évidence la diversité des parties prenantes auxquelles les signaux des entreprises sont destinés. Selon Freeman, toutes les personnes et tous les groupes qui affectent ou sont affectés par les décisions et actions d'une organisation représentent des parties prenantes.

Cette théorie présente trois volets : normatif, descriptif et instrumental (Gond et Igalens, 2016). Le volet normatif vise à expliquer les raisons pour lesquelles les demandes des parties prenantes, qui ne font pas toujours l'objet d'un contrat explicite avec l'entreprise, peuvent être légitimes et doivent donc être prises en considération. Le volet descriptif tente de démontrer la pertinence empirique de cette théorie, car l'approche des parties prenantes est déjà employée par les dirigeants. Selon Freeman, les dirigeants prennent déjà en compte une multitude de parties prenantes externes et internes dans leurs décisions et actions, et donc la perspective des parties prenantes serait plus appropriée que la perspective traditionnelle actionnariale. Finalement, le volet instrumental vise à analyser les conséquences économiques et financières de la gestion des parties prenantes, en reliant performance sociale et performance financière. Selon Freeman, une entreprise qui veut réussir économiquement doit prendre en compte toutes les parties qui affectent/sont affectées par les opérations de cette entreprise. Avec le temps, enrichie avec de nouveaux

concepts, cette théorie est devenue l'ingrédient essentiel qui relie les composantes de l'édifice théorique de la responsabilité sociale et environnementale (Frederick, 2006).

Le concept d'asymétrie d'information est fondamental pour cette théorie : l'organisation contrôle toutes les informations concernant sa performance et ses stratégies, et les parties prenantes ont accès à des données partielles. Les parties prenantes exercent donc de la pression sur l'organisation afin d'obtenir plus d'informations et considèrent que cette dernière n'est pas seulement responsable envers ses propriétaires, mais qu'elle doit aussi rendre des comptes aux autres personnes et groupes affectés par ses actions. Afin de réduire l'asymétrie de l'information et de limiter les conflits avec ses parties prenantes, l'organisation accepte de divulguer des informations supplémentaires (Cormier, Gordon, et Magnan, 2004; Artiach, Lee, Nelson, et Walker, 2010; Chung, et Cho, 2018; Grewal et Serafeim, 2020).

Les organisations, principalement celles qui œuvrent dans des domaines polluants, subissent des pressions de la part des groupes environnementaux, des riverains, des employés, des partenaires d'affaires, etc. afin de divulguer des renseignements concernant leurs politiques environnementales, stratégies, actions et résultats environnementaux. Les organisations répondent à ces pressions en utilisant différents canaux de communication : rapports annuels, rapports de développement durable, médias sociaux, etc. (Cormier et Magnan, 2015; de Klerk, de Villiers, et van Staden, 2015; Grewal et Serafeim, 2020).

2.1.1.4 État de la recherche fonctionnaliste dans le domaine de la divulgation sociale et environnementale

La littérature sur la responsabilité sociale et environnementale accorde une grande importance à la relation entre la performance financière, d'un côté, et la performance sociale et environnementale, de l'autre côté (Margolis et Walsh, 2003; Malik, 2015; Grewal et Serafeim, 2020). Cette littérature est très abondante et hétérogène du point de vue des méthodologies utilisées et des résultats obtenus. La grande majorité des résultats concluent cependant à une association positive entre la performance économique et la performance sociale et environnementale (Grewal et Serafeim, 2020). Orlitzky, Schmidt,

et Rynes (2003) ont procédé à une méta-analyse des travaux sur ce sujet et montré que la performance sociale et environnementale d'une organisation est positivement corrélée à sa performance financière, ce qui résulte également de la méta-analyse de Margolis et Walsh (2003). Dans une revue de littérature plus récente, Malik (2015) conclut que la majorité des recherches remarquent une association positive entre la performance sociale et environnementale et la performance comptable/valorisation boursière. Il en résulte que les actions à caractère social et environnemental ne nuiraient pas au profit, bien au contraire. En plus d'être importantes d'un point de vue éthique, elles pourraient également être profitables à l'entreprise. Il serait donc possible de « *doing good while doing well*[12] » (Porter et Kramer, 2006).

Une bonne performance environnementale est significativement associée à une bonne performance économique, mais également à de la divulgation environnementale de bonne qualité (Al-Tuwaijri, Christensen, et Hughes, 2004). La recherche sur la divulgation sociale et environnementale met en évidence les multiples avantages de la divulgation extrafinancière sur la performance économique des entreprises.

Ainsi, Belkaoui (1976) conclut que le prix de l'action d'une compagnie est positivement associé à la publication des renseignements sur les dépenses engendrées par le contrôle de la pollution. De Klerk, de Villiers, et van Staden (2015) trouvent des relations d'association positives entre la divulgation sociale et environnementale des 100 plus grandes compagnies britanniques et le prix de leurs actions, cette relation étant encore plus forte dans les industries à haut risque écologique.

La quantité des informations divulguées pourrait être importante aussi. Les entreprises de l'industrie chimique divulguant plus d'informations environnementales dans leurs rapports financiers semblent subir une réaction négative du marché à la suite d'une catastrophe chimique, mais qui est moins forte que celle réservée aux entreprises

[12] Expression fréquemment utilisée dans la littérature scientifique de gestion afin de souligner que les actions de type social et environnemental sont également profitables financièrement (Hamilton, Jo, et Statman, 1993).

divulguant moins d'informations (Blacconiere et Patten, 1994). Les résultats suggèrent que les investisseurs considèrent ces divulgations comme le signal d'une gestion saine des expositions aux potentiels coûts réglementaires futurs et qu'ils intègrent simultanément deux facteurs dans l'évaluation des entreprises : la pollution en soi et l'action de divulgation volontaire de cette information. Similairement, les entreprises qui publient des données sur leurs émissions de gaz à effet de serre verraient leur valeur diminuer. Toutefois, la valeur médiane des entreprises qui divulguent leurs émissions serait supérieure à celle des entreprises comparables qui ne divulguent pas de telles données. Les résultats suggèrent que le marché pénaliserait les entreprises pour leurs émissions polluantes, mais que les organisations qui ne divulguent pas leurs émissions subiraient une sanction plus élevée (Matsumura, Prakash, et Vera-Munoz, 2014; Griffin, Lont, et Sun, 2017). Il existe une relation d'association négative entre le coût des capitaux propres des entreprises et la divulgation des actions à caractère social et environnemental. Les organisations qui subissent un coût élevé des capitaux propres auraient tendance à débuter la publication des informations sociales et environnementales. Parmi ces organisations, celles qui parviennent à de bons résultats à caractère social et environnemental profiteraient d'une réduction ultérieure des coûts de fonds propres. Cela leur permetrait également de lever un montant plus élevé des capitaux propres. De plus, les résultats suggèrent que la divulgation de bonnes performances sociales et environnementales attirerait plus d'investisseurs institutionnels et permetrait une meilleure couverture de ces entreprises par les analystes financiers (Dhaliwal, Li, Tsang, et Yang, 2011).

La divulgation sociale et environnementale semble constituer un supplément d'information valorisé par les investisseurs, et que la bonne performance sociale et environnementale serait récompensée par le marché (Cormier et Magnan, 2015). La publication d'un rapport de développement durable peut être associée à un plus faible taux d'erreurs de prévision des analystes financiers. Cette relation d'association est plus forte dans les pays qui sont plus axés sur les parties prenantes, c'est-à-dire des pays où la performance sociale et environnementale est plus susceptible d'influencer la performance économique des organisations. Cette relation est également plus forte dans les pays où la divulgation financière est moins transparente. Ceci signifie que la publication des rapports

de développement durable compenserait l'opacité de l'information financière (Dhaliwal, Radhakrishnan, Tsang, et Yang, 2012).

La recherche de type fonctionnaliste s'intéresse aussi aux qualités de la divulgation environnementale. Selon le référentiel Global Reporting Initiative, l'analyse d'un rapport de développement durable repose sur quatre principes définissant son contenu (prise en compte des parties prenantes, contexte de développement durable, matérialité, et exhaustivité), ainsi que sur six principes définissant sa qualité (exactitude, équilibre, clarté, comparabilité, fiabilité, et respect des délais) (GRI, 2016). Dans la littérature scientifique fonctionnaliste, la qualité de la divulgation environnementale est définie et analysée de multiples manières. Certains auteurs la définissent en fonction de la pertinence, la comparabilité, ou la clarté, tandis que d'autres discutent de l'exactitude ou de l'exhaustivité (Berthelot, Cormier, et Magnan, 2003; Hooks et van Staden, 2011). De manière globale, les chercheurs concluent que la qualité de la divulgation sociale et environnementale est positivement associée à la performance financière des organisations (Dowell, Hart, et Yeung, 2000; Cormier et Magnan, 2015; Zahller, Arnold, et Robin, 2015). Toutefois, la perspective qui examine en profondeur la qualité de la divulgation sociale et environnementale est la perspective critique (Cho, Laine, Roberts, et Rodrigue, 2015). Cette perspective est abordée plus loin.

2.1.1.5 Analyse critique du paradigme fonctionnaliste

Selon les écrits critiques, présentés plus loin, le paradigme fonctionnaliste a une vision instrumentale de la responsabilité sociale et environnementale, en lien avec la triple ligne des résultats (TBL, du terme anglais *Triple Bottom Line*). Le concept de TBL vise l'amélioration simultanée des résultats financiers, des performances sociales et environnementales (Elkington, 1998). Cependant, une seule ligne semble être constamment prioritaire pour les entreprises : la ligne des résultats financiers (Yunus, Moingeon, et Lehmann-Ortega, 2010).

Une critique importante de la responsabilité sociale et environnementale et de sa divulgation nous provient du livre de Fleming et Jones (2013) : *The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and Critique*. Selon ces auteurs, la responsabilité sociale et environnementale est une composante bien ancrée dans le capitalisme néolibéral. Le néolibéralisme ne peut pas renoncer à la course au profit et conséquemment, la responsabilité sociale et environnementale a été appropriée et reconfigurée de manière à devenir une arme supplémentaire dans son arsenal, déjà redoutable. Ce concept sert à rendre invisibles des comportements irresponsables de point de vue social et environnemental et cache ce que la responsabilité sociale et environnementale est censée dévoiler, dénoncer, améliorer. Au lieu d'opérer comme un mécanisme de changement, ce concept opère comme un mécanisme de maintien du statu quo. Les corporations l'utilisent abondamment : en annonçant leurs bonnes intentions et initiatives, elles essayent de convaincre les oppressés que le système en place est en fait vertueux et perfectible, dans le but de tempérer des mouvements sociaux, politiques ou anticorporatistes comme Occupy Wall Street ou les Indignés. Contrairement aux définitions généralement véhiculées, la responsabilité sociale et environnementale est devenue une stratégie utilisée par les dirigeants des corporations pour obtenir ou maintenir la légitimité de leur organisation et, en fin de compte, améliorer leurs performances financières en utilisant parfois des stratégies de *greenwashing*.

De nombreux chercheurs critiques considèrent que le seul élément qui compte pour les entreprises en Occident, c'est le profit (Hopwood, 2009; Gray, 2010; Cho, Laine, Roberts, et Rodrigue, 2015; Russell, Milne, et Dey, 2017). La comptabilité et l'audit environnementaux contemporains ont été développés à partir du *business case*. Cependant, la nature contient du sens et de la valeur intrinsèque indépendamment des utilisations et des objectifs humains. Il y aurait donc un besoin de déterminer si la recherche en comptabilité sociale et environnementale et sa divulgation représentent plus que de la propagande corporative (Lehman, 2017).

En conclusion, le paradigme fonctionnaliste domine la recherche sur la divulgation environnementale. Cette littérature est abondante, riche et hétérogène. Les recherches dans ce domaine examinent majoritairement le lien entre la divulgation environnementale et la performance économique de l'émetteur, et montrent une association positive. La stratégie « gagnant-gagnant » est bien démontrée dans ce paradigme. Les fondements et les résultats des recherches fonctionnalistes sont cependant vivement contestées pas les recherches critiques.

La divulgation environnementale est considérée transparente par les fonctionnalistes, puisque les informations proviennent des systèmes ordonnés et contrôlés, sont mesurables et comparables. Cette divulgation serait donc crédible. Les éventuelles faiblesses de la divulgation seraient dues à un manque de standardisation et à des problèmes techniques et de non-conformité. Notre objectif est de comprendre le processus de construction des données environnementales avec des informations du terrain. Cela contribuera à mieux analyser la crédibilité des données environnementales et les causes des éventuelles faiblesses.

2.1.2 Perspective critique

2.1.2.1 Présentation générale

Le courant critique[13] se développe à la fin des années 1970 et au début des années 1980 par opposition à la tradition moderniste. Ce courant conteste l'idée de progrès garanti grâce aux connaissances acquises par des méthodes scientifiques, et plaide pour une réorientation de « la tradition moderniste et une correction de ses excès ». Le courant critique dénonce plusieurs thèmes de l'idéologie dominante: la tendance à considérer l'ordre social comme étant immuable, l'universalisation des intérêts managériaux, la domination de la rationalité technique, etc. (Desreumaux, 2015, p. 143).

[13] Nous utilisons le terme « critique » dans le sens « structuraliste radical ». Le paradigme structuraliste radical se situe à l'intersection de l'objectivisme quant à la nature des sciences sociales et du changement radical quant à la nature de la société (Burrel et Morgan, 1979). Le post-modernisme est discuté séparément, dans une section ultérieure.

Contrairement aux fonctionnalistes, les critiques considèrent que les organisations sont façonnées par les relations de pouvoir interne, les normes et valeurs véhiculées par la direction (Morgan, 1980). Bien que la performance sociale et environnementale puisse être mesurée et comparée, elle n'est pas divulguée de manière transparente (Boiral et Henri, 2017). Cette divulgation est devenue un instrument pour les organisations, car les informations rendues publiques reflètent prioritairement les intérêts de l'organisation, pas les attentes de diverses parties prenantes (Owen, Swift, Humphrey, et Bowerman, 2000).

2.1.2.2 Théories critiques

Les théories dominantes dans la littérature critique sur la divulgation environnementale sont la théorie de la légitimité, la théorie des parties prenantes, et la théorie de la gestion des impressions. Ces théories accordent la priorité aux qualités inhérentes de la divulgation environnementale au détriment de l'utilité de l'information divulguée pour des parties prenantes spécifiques. Conséquemment, aucun utilisateur ou partie prenante en particulier n'est privilégié (Helfaya, Whittington, et Alawattage, 2019).

La légitimité est la théorie la plus répandue pour expliquer la divulgation sociale et environnementale selon la perspective critique (Aggeri, Pezet, Abrassart, et Acquier, 2005; Hopwood, 2009; Gray, 2010; Cho, Laine, Roberts, et Rodrigue, 2015; Joutsenvirta et Vaara, 2015). L'avènement des concepts de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale, ainsi que de la propagation de la rhétorique associée s'explique par la crise de légitimité que l'Occident connait. Dans les sociétés occidentales, les actions publiques et privées reposaient sur un système de légitimité rationnel-légal, basé soit sur les lois de la nature (la science), soit sur le droit. Les années 1960 ont connu le début de la crise de ce système de légitimité. Le progrès technologique et ses déboires, la crise de l'état, les scandales financiers, etc. ont créé des conflits qui n'ont pas pu être résolus ni par la science ni par le droit. Les organisations prises avec une crise de légitimité ont alors fait appel à la rhétorique, au discours, à la justification, « des tentatives symboliques menées par des acteurs en quête de légitimité » (Aggeri, Pezet, Abrassart, et Acquier, 2005, p. 13).

La théorie de la légitimité repose sur la notion de « contrat implicite » existant entre chaque organisation et la société dans laquelle elle opère, contrat selon lequel la société civile a l'autorité de lui offrir, mais également de lui retirer la permission d'exister et d'opérer (Cho, Laine, Roberts, et Rodrigue, 2015). Les attentes de la société civile envers les organisations sont fondées sur de multiples normes sociales, et la survie des organisations dépend de leurs habiletés à les combler. Pour continuer à exister et prospérer, les organisations doivent maintenir, voire améliorer, leur légitimité envers la société civile. Ceci passe par des actions concrètes à caractère social et environnemental, mais aussi par la rhétorique. Selon certains chercheurs, il existe des écarts importants entre les discours et les actions des organisations (Wiseman, 1982; Aggeri, Pezet, Abrassart, et Acquier, 2005; Hopwood, 2009; Gray, 2010; Milne et Gray, 2013; Cho, Laine, Roberts, et Rodrigue, 2015; Gond et Igalens, 2016; Laine, Jarvinen, Hyvonen, et Kantola, 2017). Le concept de *greenwashing,* ou écoblanchiment est largement utilisé dans la littérature critique pour définir cet écart entre la divulgation sociale et environnementale et la soutenabilité réelle. Il désigne un acte intentionnel de manipulation concernant l'environnement (Hopwood, 2009; Gray, 2010; Boiral, 2013; Milne et Gray, 2013; Bebbington et Larrinaga, 2014; Dupuis, 2014; Diouf et Boiral, 2017; Chelli, Durocher, et Fortin, 2019; Clune et O'dwyer, 2020).

Notons toutefois que la théorie de la légitimité comme assise théorique du discours social et environnemental ne fait pas l'unanimité. Adams et Larrinaga-Gonzalez (2007) et Owen (2008) soulignent que cette théorie n'offre pas une explication complète du phénomène, notamment parce les chercheurs se placent dans une position externe à l'entreprise. Owen (2008) appelle à aller au-delà des études de bureau et à réaliser des recherches de terrain, car le manque d'introspection dans les organisations prive le monde académique d'informations essentielles dans la compréhension du discours social et environnemental. Gray, Kovhy, et Lavers (1995) nuancent cette théorie à travers quatre stratégies de légitimité identifiées par Lindblom (1992). La première stratégie est d'informer les parties prenantes quant aux changements accomplis par l'organisation. La deuxième souhaite changer la perception envers les actions de l'organisation, sans que l'organisation modifie effectivement ses actions. La troisième stratégie est de détourner l'attention des actions

potentiellement désavantageuses en attirant l'attention sur d'autres actions. Finalement, la dernière stratégie tente de changer les attentes de la société envers l'organisation.

Une autre théorie fréquemment utilisée afin de comprendre la divulgation environnementale est la gestion des impressions. En psychologie, la gestion des impressions désigne le processus par lequel les individus contrôlent les impressions que d'autres personnes se font d'eux (Leary et Kowalski, 1990). Goffman (1959) examine le comportement individuel en utilisant une approche dramaturgique et montre que les gens mettent « en scène » une performance afin de gérer les impressions que les autres se font d'eux. Les théories organisationnelles mobilisent aussi cette théorie. Dans le domaine de la divulgation environnementale, cette théorie explique l'utilisation des divulgations environnementales par les organisations afin d'influencer les perceptions que diverses parties prenantes développent concernant leur performance environnementale. Leur objectif est d'être perçues positivement (Solomon, Solomon, Joseph, et Norton, 2013; Diouf et Boiral, 2017). Merkl-Davies et Brennan (2007) identifient sept stratégies de gestion des impressions utilisées dans les documents corporatifs. Ces différentes stratégies se manifestent par la divulgation des informations biaisées qui sont présentées de manière sélective ou mettent l'accent sur des aspects positifs. La manipulation de la rhétorique et celle de la facilité de lecture visent à masquer la performance insatisfaisante d'une organisation. D'autres stratégies désirent attirer l'attention sur les bonnes nouvelles en manipulant les informations numériques : le choix des chiffres, la manipulation thématique, la manipulation visuelle, et la manipulation des comparaisons. La dernière stratégie est l'attribution de résultats organisationnels. Les stratégies de gestion des impressions les plus courantes sont la valorisation et la dissimulation. La valorisation se concentre sur les résultats positifs, tandis que la dissimulation tend à éviter la divulgation des résultats insatisfaisants ou à rendre cette divulgation incompréhensive (Merkl-Davies et Brennan, 2011).

Une autre théorie qui explique la divulgation des organisations est celle de l'hypocrisie organisationnelle, développée par Brunsson en 1989. Selon cette théorie, le discours, les

décisions et les actions représentent des moyens de communication de l'organisation vers l'extérieur, ainsi que des outils essentiels de légitimité envers la société. Les organisations s'engagent dans l'hypocrisie organisationnelle quand il y a un écart entre le discours, les décisions et les actions d'une organisation. Brunsson (1989) insiste sur le fait que l'hypocrisie organisationnelle est nécessaire dans des situations de demandes conflictuelles. Le discours, les décisions et les actions pourraient être cohérents dans un contexte idéal, mais ils présentent obligatoirement des incohérences dans des situations conflictuelles. En réalité, les organisations doivent répondre à des exigences provenant de différentes parties prenantes qui sont souvent contradictoires, ce qui les place devant des choix difficiles. Étant dans l'impossibilité de répondre de manière adéquate à toutes ces demandes, mais ne pouvant pas ignorer la plupart d'entre elles puisqu'elles sont liées au besoin de légitimité des organisations, les organisations développent des stratégies pour répondre de manière acceptable aux demandes importantes. Ces stratégies impliquent généralement des écarts entre le discours, les décisions et les actions des organisations.

Les théories mentionnées ci-haut se conjuguent avec la théorie des parties prenantes, puisque la recherche de légitimité et la gestion des impressions sont dirigées envers diverses parties prenantes des organisations (Chung, et Cho, 2018). À cause de l'asymétrie d'information, les parties prenantes exercent de la pression sur l'organisation afin d'obtenir plus d'informations. L'organisation accepte de divulguer des informations supplémentaires, mais les critiques estiment que ces informations représentent majoritairement de la rhétorique (Hopwood, 2009; Gray, 2010; Milne et Gray, 2013; Bebbington et Larrinaga, 2014; Dupuis, 2014; Diouf et Boiral, 2017).

2.1.2.3 État de la recherche critique dans le domaine de la divulgation sociale et environnementale

Sur les neuf processus planétaires qui rendent possible la vie sur Terre, tous intensément affectés par l'humain, seulement trois reçoivent l'attention de l'industrie : la pollution chimique, les changements climatiques (la température), et, dans une moindre mesure,

l'utilisation d'eau douce. Bien que la divulgation sur les émissions à effet de serre accroisse chaque année, la quantité de dioxyde de carbone dans l'atmosphère ne semble pas diminuer. Il est donc légitime de se questionner sur l'existence d'un véritable lien entre la divulgation et la performance environnementale (Whiteman, Walker, Perego, Stockholms universitet, et Stockholm Resilience Centre, 2013; Deegan, 2017).

La divulgation sociale et environnementale semble être juste une forme de communication, au lieu d'être une réelle forme de reddition de comptes. Cette communication a comme objectif principal la création et la protection d'une image favorable de l'entreprise envers ses parties prenantes, tandis que la reddition devrait contrôler indirectement les décisions de l'entreprise et ses effets sur la société en général, ce qui ne se concrétise pas actuellement (Dupuis, 2014). Dans une étude sur les effets de la Loi relative aux nouvelles régulations économiques en France, Chauvey, Giordano-Spring, Cho, et Patten (2015) concluent que le volume de la divulgation sociale et environnementale a augmenté, sans que la qualité suive. Les objectifs de la Loi relative aux nouvelles régulations économiques ne sont pas atteints : la divulgation semble plus liée au besoin de légitimité des entreprises qu'aux soucis de transparence. La responsabilité sociale et environnementale est partie d'un concept potentiellement révolutionnaire pour devenir un discours de soutenabilité de type faible (Laine, 2010). Cette divulgation ne contribue pas à améliorer la performance environnementale des entreprises. Paradoxalement, elle semble renforcer le caractère non écologique du monde des affaires (Hopwood, 2009; Gray, 2010; Milne et Gray, 2013).

Les entreprises se lancent dans des actions très onéreuses comme la publication des rapports de développement durable volumineux et détaillés, l'adoption du référentiel GRI ou l'audit externe des données sociales et environnementales, mais cela n'améliore pas la qualité des informations divulguées. Il s'agit plutôt d'une approche symbolique qui cherche à influencer les perceptions, pourvu que les parties prenantes perçoivent que l'entreprise est engagée à répondre aux attentes de la société. L'approche symbolique s'oppose à l'approche managériale, qui représente des actions concrètes et authentiques afin d'aligner les stratégies et processus organisationnels aux normes sociales (Michelon, Pilonato, et Ricerri, 2015).

La divulgation environnementale semble donc servir à la gestion des impressions, vu que l'on constate un déséquilibre entre les bonnes et les « mauvaises » nouvelles et qu'elle contient majoritairement de l'information générale et peu pertinente. Des professionnels canadiens de l'investissement socialement responsable considèrent que cette divulgation présente des lacunes importantes en matière de clarté, précision, fiabilité, divulgation en temps opportun, et comparabilité des méthodes (Boiral et Henri, 2017). Ceci peut s'expliquer par le fait que les entreprises s'engagent dans l'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1989). Sikka (2010) utilise la théorie de l'hypocrisie organisationnelle afin d'examiner les écarts entre discours, décisions et actions concernant le comportement fiscal. Il constate que des entreprises, y compris de grandes firmes comptables, utilisent un discours de conduite responsable, tout en se livrant à de l'évitement ou de l'évasion fiscale. La divulgation environnementale des grands pollueurs dans le domaine du pétrole et du gaz est aussi hypocrite (Cho, Laine, Roberts, et Rodrigue, 2015).

Un concept similaire est celui d'hypocrisie corporative, qui définit la situation dans laquelle une entreprise prétend être quelque chose qu'elle n'est pas. Fassin et Bouelens (2011) analysent les facteurs provoquant des écarts entre les messages corporatifs et les pratiques réelles, et identifient trois catégories : l'environnement économique et culturel, le système managérial, et la communication utilisée par les entreprises. La pression exercée par les parties prenantes, surtout par les actionnaires qui exigent des rapports trimestriels, corroborée avec le système managérial de récompenses qui se base surtout sur les performances financières des entreprises, mais très rarement sur leurs performances sociales et environnementales, met l'accent sur le résultat à court terme. De plus, la communication et la sémantique utilisées par les entreprises sont généralement positives, ambitieuses, attractives. Conséquemment, les attentes sociales et environnementales envers ces entreprises peuvent être irréalistes et en conflit avec les attentes financières.

En réponse à la théorie de l'hypocrisie organisationnelle, Christensen, Morsing, et Thyssen (2013) font la distinction entre deux types d'hypocrisie : la duplicité/le mensonge

versus l'hypocrisie ambitieuse, qui représente une aspiration, un idéal. Le premier type d'hypocrisie est présent quand l'organisation est impliquée dans des activités frauduleuses ou dissimule des faits négatifs sous un message positif. L'hypocrisie de type ambitieux apparait lorsque l'organisation souhaite stimuler l'action et pour réussir, divulgue des faits comme s'ils étaient vrais, même s'ils ne le sont pas, partiellement ou totalement, tout cela étant réalisé avec l'espoir qu'ils se réaliseront éventuellement. L'hypocrisie de type ambitieux est utilisée pour motiver l'expéditeur et le destinataire du message. Ses effets peuvent être positifs, mobilisant l'organisation, par exemple, à devenir plus responsable socialement ou envers l'environnement. Les auteurs remarquent toutefois que les deux formes d'hypocrisie sont difficilement différentiables dans la pratique. Elles peuvent être présentes en même temps, dans une même entité. Les organisations sont divisées en plusieurs départements et pendant que certains départements souhaiteraient mettre en application des projets responsables, d'autres départements pourraient les approuver formellement, mais travailler contre leur réalisation. La haute direction aurait un rôle essentiel à jouer, en corrigeant les déviations du message officiel versus le but poursuivi par l'organisation.

Dans une étude subséquente, les mêmes auteurs introduisent la notion de temps dans l'analyse de l'écart entre le discours et les actions d'une organisation (Christensen, Morsing, et Thyssen, 2020). En utilisant une conception réflexive du temps selon laquelle les dimensions du passé et du futur sont reflétées dans le présent, ils redéfinissent l'hypocrisie organisationnelle en proposant quatre types d'hypocrisie temporelle : le report, l'aspiration, l'évasion, et la re-narration. Dans l'axe du passé, l'évasion représente des tentatives organisationnelles d'éviter, contourner, ou se distancer des décisions et comportements irresponsables ou douteux antérieurs. Par la re-narration, les organisations tentent de mobiliser et rééditer leur passé de manière sélective et flatteuse. Dans l'axe du futur, le report représente des retards, reports, ou suspensions des actions organisationnelles à caractère social et environnemental, tandis que l'aspiration incarne des descriptions organisationnelles qui sont plus ambitieuses que les pratiques réelles. Les aspirations des personnes constituent un élément important dans la divulgation ambitieuse. Busco, Giovannoni, Granà, et Izzo (2018) examinent comment les ambitions

d'une multinationale pétrolière d'adopter la divulgation intégrée (*Intergrated Reporting,* en anglais) ont conduit à des discussions, contradictions, et collaborations entre les directeurs, qui y avaient ramené leurs propres ambitions, aspirations, et expériences. Ils ont fini par donner un sens au terme de « soutenabilité » propre à leur entreprise.

Similairement à Christensen, Morsing, et Thyssen (2013), Elving, Golob, Podnar, Ellerup-Nielsen, et Thomson, (2015) font la distinction entre deux types de communication sociale et environnementale en utilisant les travaux de Habermas (1984) sur l'action instrumentale/stratégique et communicative. L'action instrumentale/stratégique est utilisée afin d'influencer les décisions d'une autre partie pour arriver à un but précis. L'action n'est pas orientée vers la compréhension, mais vers l'influence ou la manipulation. Dans le domaine de la divulgation sociale et environnementale, ce type de communication peut être utilisée afin de persuader de bonnes actions d'une organisation. C'est le cas des classements concernant la performance sociale et environnementale : ils utilisent habituellement des informations fournies par les organisations mêmes, récompensant ainsi les organisations qui ont une meilleure capacité de réponse, pas nécessairement celles qui ont une meilleure performance sociale et environnementale.

À l'opposé, l'action communicative favorise la coopération et la négociation afin de parvenir à un accord. La divulgation sociale et environnementale peut être un moyen de communication pour faciliter la compréhension des problèmes sociaux et environnementaux et pour trouver des solutions. Certains mouvements sociaux et d'activisme ont provoqué des changements corporatifs, comme la campagne de 2011 de Greenpeace qui a visé Mattel et le B Corp. La compagnie Mattel produit la bien connue poupée Barbie et son emballage provenait d'APP, une grande compagnie accusée de détruire la forêt tropicale indonésienne. La campagne de Greenpeace a eu des effets en cascades et provoqué des changements impressionnants dans plusieurs multinationales. Le B Corp est un rassemblement mondial d'entrepreneurs qui cherche à résoudre des problèmes sociaux et environnementaux et à « redéfinir le monde des affaires » (Elving, Golob, Podnar, Ellerup-Nielsen, et Thomson, 2015, p. 8, notre traduction). Cette recherche montre que les deux types de communication, l'action

instrumentale/stratégique et communicative, coexistent et sont interdépendants. Il n'est pas réaliste d'avoir une vision exclusivement critique qui considère toute la divulgation sociale et environnementale comme étant stratégique, ou de la considérer comme exclusivement coopérative (Elving, Golob, Podnar, Ellerup-Nielsen, et Thomson, 2015). Ceci rejoint la conclusion de Christensen, Morsing, et Thyssen (2013) sur la coexistence de l'hypocrisie ambitieuse et mensongère dans une même organisation, et sur la difficulté de les différencier.

En conclusion, la perspective critique s'érige par opposition au paradigme fonctionnaliste, dont elle conteste les postulats et les résultats de recherche. La divulgation environnementale n'est pas considérée comme fiable, puisque les organisations la contrôlent et l'utilisent comme un instrument dans leur quête de légitimité. Certains chercheurs proposent des perspectives hybrides, par exemple l'hypocrisie mensongère versus l'hypocrisie ambitieuse, mais ces avenues sont marginales.

2.1.3 Perspective postmoderne

2.1.3.1 Présentation générale

Le courant postmoderne émerge à la fin des années 1980. Il conteste les thèmes fondamentaux de la tradition moderniste et plaide pour la fin de cette tradition. Les écrits postmodernes sont cependant hétérogènes et ne forment pas une école de pensée cohérente (Desreumeaux, 2015).

Certains écrits critiquent l'illusion de cohérence et d'ordre que les théories organisationnelles utilisent quand elles abordent le mode interne des organisations (Boisot et McKelvey, 2010). Le discours corporatif est également critiqué, puisqu'il est enclin à présenter le monde des organisations sous un angle artificiellement harmonieux, géré par des lois internes logiques et observables, tout en évitant la discussion sur les contradictions, les conflits, et le désordre internes (Boiral, 2013). Conséquemment, la responsabilité sociale et environnementale ne peut pas être mesurée, comparée, et

divulguée rigoureusement. Ce n'est pas nécessairement la faute des organisions, des référentiels de divulgations de type positiviste, ou des diverses forces politiques. La responsabilité sociale et environnementale est un idéal, et sa divulgation s'appuie, dès le départ, sur la prémisse selon laquelle le monde interne des organisations est cohérent, ordonné, et capable de mesurer la performance sociale et environnementale de manière convaincante (Boiral, 2013). Cette prémisse est fausse en raison du « caractère discursif et chaotique » de la responsabilité sociale et environnementale, malgré toute la bonne foi et la volonté que les entreprises peuvent avoir. Mesurer, divulguer, et comparer adéquatement la responsabilité sociale et environnementale ne serait donc pas un objectif atteignable (Boiral et Henri, 2017).

2.1.3.2 Cadre théorique

Les écrits postmodernes « empruntent largement leurs bases à des philosophes français tels Barthes, Baudrillard, Deleuze, Derrida, Foucault, Lyotard, ainsi qu'à des concepts sociologiques, linguistiques et psychanalytiques » (Desreumeaux, 2015, p. 144).

Les représentations fictives et trompeuses ont été abordées par Baudrillard (1981, dans Boiral et Henri, 2017), qui dépeint la société postmoderne comme une prolifération d'informations et d'images déconnectées de la réalité, ce qu'il nomme « l'hyperréalité ». Cette hyperréalité est caractérisée par des représentations ou simulacres qui semblent réels, légitimes, et conformes aux attentes des parties prenantes et de la société concernant la responsabilité sociale et environnementale, la vérité et l'ordre. Le fond de vérité et de réalité qui devrait exister derrière ces représentations n'est toutefois pas accessible, et il pourrait ne pas exister. Il est évasif et insaisissable, et a été remplacé par des représentations comme les rapports de développement durable ou autres formes de divulgation qui sont utilisés comme des mesures fiables par les diverses parties prenantes. Mais en réalité, ils ne représentent que des proxys. Ainsi, dans cette perspective, la réalité ne peut pas être mesurée séparément de l'observateur. L'impossibilité de mesurer et comparer rigoureusement la performance sociale et environnementale n'est pas le résultat des lacunes techniques, tel qu'avancé par les fonctionnalistes, ni l'appropriation du

processus de divulgation par la haute direction, comme réclamé par les critiques. Cette impossibilité résulte du caractère « évasif, indéfini, opaque et polymorphe » de la responsabilité sociale et environnementale, et la recherche des indicateurs appropriés et rigoureux est en fait « une quête impossible » (Boiral et Henri, 2017, p. 293, notre traduction).

La divulgation de la responsabilité sociale et environnementale est également analysée comme un processus de savoir-pouvoir. Selon Foucault (1975), il existe une relation étroite entre pouvoir et savoir. Contrairement à la perspective fonctionnaliste qui sépare le savoir du pouvoir, Foucault considère que le savoir participe à l'exercice du pouvoir. Leur association étroite se concrétise par le concept de « gouvernementalité » : les individus qui sont dans la possession du savoir peuvent concevoir, développer, et utiliser des outils pour gouverner les autres individus, dans le but de les contrôler ou les discipliner. Néanmoins, le pouvoir ne détient pas uniquement les fonctions de contrôle et réprimande; il possède également la capacité de former du savoir et produire des choses, et ainsi de transformer la société.

2.1.3.3 État de la recherche – une perspective peu explorée

La recherche postmoderne en divulgation environnementale est sensiblement moins abondante que celle mobilisant les perspectives fonctionnaliste et critique.

Dans certains écrits, la divulgation environnementale représente un « spectacle », un « simulacre » présenté aux lecteurs des rapports de développement durable. En utilisant les concepts de simulacre de Baudrillard (1981, dans Boiral, 2013) et de la « société du spectacle » de Debord (1996, dans Boiral, 2013), Boiral (2013) analyse des rapports de développement durable des secteurs de l'énergie et mines notés A et A+ par la GRI, et conclut que ces rapports présentent une déconnexion de la réalité, une distorsion de l'information, et une tentative d'influence exercée par la prolifération des images. Seulement 10 % des événements significatifs y sont présentés explicitement et clairement.

Les informations divulguées ont une tendance claire vers le narcissisme organisationnel, puisque l'accent est mis sur les réalisations positives. Au lieu de divulguer adéquatement des informations de nature sociale et environnementale, les rapports abondent en images des impacts des activités des organisations qui sont déconnectées de la réalité.

La divulgation environnementale pourrait être impossible à définir et mesurer. Boiral et Henri (2017) procèdent à l'examen des rapports GRI du secteur minier afin d'analyser la mesurabilité et la comparabilité des données environnementales des différentes organisations. En employant successivement les perspectives fonctionnaliste, critique, et postmoderne, les auteurs concluent que les données environnementales échouent aux tests de mesurabilité et comparabilité. Dans la perspective postmoderne, cela s'explique par l'impossibilité de représenter la soutenabilité environnementale. Premièrement, les organisations ont de la difficulté à définir la soutenabilité et ses implications internes. Deuxièmement, une multitude d'indicateurs contextuels et variables démontre la polymorphie de la soutenabilité, qui ne peut pas prendre une forme constante et comparable. Elle change continuellement en fonction des circonstances : la règlementation, les interactions avec multiples écosystèmes complexes, ou la multiplication des polluants relâchés. Les changements imprévisibles expliquent le manque de complétude et clarté des données, malgré les efforts soutenus déployés par certaines organisations.

Une interprétation plus nuancée du phénomène nous parvient d'El Akremi, Dhaouadi, et Igalens (2008), qui mobilisent les travaux de Foucault afin d'analyser la responsabilité sociale et environnementale comme un processus de savoir-pouvoir. La quantification et la mesure de cette performance constituent des instruments d'élaboration et d'accumulation d'un certain savoir pour l'organisation, ce qui lui confère aussi du pouvoir. La divulgation de ces informations augmente la transparence de ses résultats, mais également sa visibilité dans les nouvelles dimensions de la responsabilité sociale, environnementale et de l'éthique. Bien que cela puisse améliorer la réputation de l'organisation auprès de ses parties prenantes, elle incite également l'entreprise émettrice à respecter des balises sociales et environnementales imposées par la société. L'entreprise

doit discipliner ses actions et divulgations relatives à des normes qu'elle-même a contribué à développer.

En conclusion, la perspective postmoderne propose plusieurs angles d'analyse de la divulgation environnementale. Si certains chercheurs s'interrogent sur le caractère polymorphe de la soutenabilité et l'impossibilité de la définir et mesurer rigoureusement, d'autres l'analysent comme un processus de savoir-pouvoir entre l'organisation et la société.

2.1.4 Vue comparative des perspectives fonctionnaliste, critique et postmoderne

La recherche sur la divulgation environnementale est dominée par le paradigme fonctionnaliste, suivi par le courant critique. La perspective postmoderne est moins explorée, mais elle propose un angle d'analyse qui mérite d'être considéré. Nous présentons le résumé comparatif de ces trois perspectives théoriques au Tableau 2.1.

Chaque perspective est présentée en fonction de plusieurs éléments qui ont été analysés dans les sections antérieures. Premièrement, nous exposons les théories dominantes et les principaux sujets de recherche impliquant la divulgation environnementale. Ensuite, nous présentons les hypothèses propres à chaque perspective concernant le fonctionnement des organisations et conséquemment, les hypothèses entourant la divulgation environnementale, la possibilité d'être mesurée et comparée de manière rigoureuse. Les causes d'une divulgation environnementale de moindre qualité sont mentionnées à la fin.

Dans la perspective fonctionnaliste, les organisations sont considérées comme des systèmes ordonnés et cohérents qui produisent des informations fiables. De ce fait, la possibilité de mesurer et comparer la responsabilité sociale et environnementale n'est pas contestée et elle est jugée fiable. Bien qu'elle se positionne à l'opposé, la perspective critique ne remet pas non plus en question cette possibilité. Les fonctionnalistes et les critiques ont des opinions divergentes sur plusieurs thèmes, mais ils partent d'une

prémisse commune : la responsabilité sociale et environnementale des organisations peut être mesurée et comparée. Ils partagent ainsi une ontologie réaliste quant à la nature de la société. Ce courant cible plutôt le discours des entreprises et la qualité de la divulgation environnementale, qui est considérée comme de l'écoblanchiment puisqu'elle sert avant tout les intérêts de la haute direction.

	Perspective fonctionnaliste	**Perspective critique**	**Perspective postmoderne**
Théories dominantes	Agence Signalement Parties prenantes	Légitimité Gestion des impressions Parties prenantes	Représentations fictives/trompeuses Processus savoir-pouvoir
Principaux sujets de recherche en divulgation environnementale	L'association entre la divulgation environnementale et la performance économique	La divulgation environnementale n'est pas fiable, étant généralement de l'écoblanchiment	La performance environnementale ne peut pas être mesurée de manière rigoureuse
Hypothèses sur le fonctionnement des organisations	Des systèmes ordonnés pouvant être contrôlés, mesurés, et améliorés	Des structures sociales façonnées par des intérêts économiques, idéologies, et relations de pouvoir	Des systèmes chaotiques qui ne peuvent pas être appréhendés d'un point de vue normatif
Hypothèses sur la divulgation environnementale	Divulgation transparente si des standards similaires sont utilisés Approche coûts-bénéfices : divulguer si les bénéfices sont supérieurs aux coûts	Un mécanisme superficiel qui tend à cacher la nature non soutenable et les contradictions des organisations La divulgation est une pratique de pouvoir ou de résistance	Spectacle ou simulacre qui raconte une histoire idéalisée afin de convaincre que la soutenabilité peut exister et être accomplie
Hypothèses sur la mesurabilité, la comparabilité et autres qualités de la performance environnementale (ontologie et épistémologie)	Mesurable et comparable entre des rapports rigoureux et audités	Elle peut être mesurée, mais elle n'est pas fiable et comparable si la divulgation est contrôlée par les organisations émettrices	La définition, l'accomplissement, la mesurabilité, et la comparabilité de la performance environnementale sont illusoires
Causes possibles d'échec de la qualité de la divulgation environnementale	Des lacunes techniques, de conformité, et dans la standardisation Manque d'incitatifs (ex., si les coûts dépassent les bénéfices)	Des intérêts économiques, écoblanchiment délibéré, appropriation du processus de divulgation par la direction	Des attentes irréalistes versus la nature chaotique de la soutenabilité

Tableau 2.1 Tableau comparatif des perspectives fonctionnaliste, critique, et postmoderne (adaptation de Boiral et Henri, 2017)

Le postmodernisme s'oppose aux perspectives fonctionnalistes et critiques au sujet de la divulgation sociale et environnementale. Cette perspective est plus radicale, puisqu'elle se prononce sur l'impossibilité de mesurer et comparer rigoureusement la responsabilité sociale et environnementale (Boiral et Henri, 2017). Son ontologie est donc relativiste. Il s'agit d'une avenue peu explorée empiriquement et qui mérite d'être examinée davantage.

Dans la prochaine section, nous présentons des perspectives institutionnelles entourant le processus interne de production des données environnementales.

2.2 La construction des données environnementales : entre isomorphisme institutionnel, découplage, et travail institutionnel

2.2.1 Introduction

Dans la section précédente, nous avons discuté de la divulgation environnementale et de sa qualité en utilisant des perspectives fonctionnalistes, critiques et postmodernes. Cette littérature se concentre généralement sur les informations environnementales finales, sur leur qualité et leur association avec d'autres variables, particulièrement avec la performance économique. Les pratiques internes participant à la construction de ces données sont peu discutées, l'accent étant mis sur le produit final. Pour comprendre ce processus interne, il est nécessaire de mobiliser les théories néo-institutionnelles.

Dans la présente section, nous mobilisons dans un premier temps des perspectives théoriques néo-institutionnelles afin d'analyser le processus qui construit les données environnementales. En effet, les derniers développements de cette approche permettent de mieux comprendre les processus internes de réaction aux normes, ainsi que les processus de construction de ces normes qui deviennent des institutions. L'institutionnalisation conduit à une « typification réciproque » des actions routinières de différents acteurs (Berger et Luckmann, 1967).

L'objectif principal des entreprises commerciales est la poursuite des profits (Archel, Husillos, et Spence, 2011; Carroll, Lipartito, Post, Werhane, et Goodpaster, 2012; Malsch, 2013). Les entreprises subissent cependant des pressions de nature diverse et elles choisissent différentes stratégies de réponse dans leur quête d'avantages économiques (Boxenbaum et Jonsson, 2017). Les organisations confrontées aux pressions institutionnelles peuvent décider d'accepter ces contraintes, faire des compromis, les éviter, les défier ou les manipuler. Ces cinq stratégies se déclinent en plusieurs tactiques. L'acceptation des pressions, associée à des tactiques d'accoutumance, d'imitation ou de conformité, conduit à de l'isomorphisme institutionnel. L'évitement des pressions institutionnelles, conjugué à des tactiques de dissimulation, conduit à un écart entre l'image projetée par l'entreprise et la situation réelle, ce qui est connu sous le terme de découplage (Oliver, 1991; Boxenbaum et Jonsson, 2017).

Nous mobilisons la littérature sur l'isomorphisme institutionnel, le découplage et ses variantes pour analyser les pratiques internes des organisations dans la production des données environnementales. Cette littérature nous permet d'ouvrir « la boîte noire » du processus interne de production de ces données et d'examiner différentes tensions qui se manifestent tout au long de ce processus. Cela contribue à nuancer les analyses et les conclusions des chercheurs fonctionnalistes, critiques, et postmodernes, qui se situent sur des positions relativement antagonistes. Les concepts de couplage faible, de couplage sélectif et de découplage permettent de comprendre le fonctionnement interne des organisations et le processus de construction des données environnementales.

Dans un deuxième temps, la littérature sur le travail institutionnel est mobilisée afin de traiter de la construction du programme environnemental de l'Alliance verte. Ce programme a été construit et continue à être façonné par plusieurs acteurs. Contrairement au processus interne de production des données environnementales, qui est le résultat des décisions et actions d'une seule organisation, le programme environnemental de l'Alliance verte représente le fruit des décisions et actions collectives de plusieurs acteurs hétérogènes.

2.2.2 Isomorphisme institutionnel

DiMaggio et Powell (1983) affirment que la survie des organisations repose principalement sur la conformité aux normes sociales. Afin d'acquérir et garder leur légitimité dans l'environnement institutionnel dans lequel elles œuvrent, les organisations ont tendance à devenir isomorphes. Les trois mécanismes observés sont l'isomorphisme coercitif, le mimétisme, et les pressions normatives.

L'isomorphisme coercitif représente des pressions exercées par des organismes en position d'autorité ou par des organisations dominantes, et qui « peuvent être ressenties comme de la force, de la persuasion, ou comme des invitations à se joindre à la collusion » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 150, notre traduction). Dans le domaine de la responsabilité environnementale, les pressions coercitives exercées par l'état peuvent se manifester, par exemple, sous la forme de règlements concernant le niveau maximal de pollution accepté. Le manquement à la conformité environnementale risque de conduire à des pénalités, des pertes de permis d'opération, et la perte de légitimité (Wijethilake, Munir, et Appuhami, 2017). Ce mécanisme coercitif est également présent dans le domaine de la divulgation : la Loi relative aux nouvelles régulations économiques oblige certaines entreprises françaises à adresser et divulguer leurs responsabilités sociales et environnementales (Renaud, 2014). Les exigences de divulgation environnementale aux autorités canadiennes et québécoises sont également nombreuses, tout comme aux États-Unis, en Australie, ou dans d'autres pays européens (Cowan et Deegan, 2011).

Des entreprises privées exercent également des pressions coercitives sur leurs pairs. La domination ne s'exerce pas seulement entre des organisations du même domaine. Archel, Husillos, et Spence (2011) analysent les consultations publiques sur la responsabilité sociale et environnementale qui ont eu lieu en Espagne dans les années 2000. Ces consultations ont favorisé des échanges entre de multiples parties prenantes avec des points de vue fort variés : administrations publiques, entreprises cotées en bourse, associations industrielles, associations des consommateurs, syndicats, chercheurs, journalistes, organismes sans but lucratif. C'est néanmoins le monde des affaires, partisan du *business case*, qui a réussi à dominer les discussions et imposer les décisions, en étouffant les discours « hérétiques ». Les dominés finissent par adopter le discours du

dominateur, « devenant ainsi complices de leur propre oppression » (Archel, Husillos, et Spence, 2011, p. 329, notre traduction).

Le deuxième mécanisme, le mimétisme, se manifeste quand des organisations opérant dans des environnements caractérisés par l'incertitude tendent à contrôler et stabiliser leur environnement en imitant des organisations pionnières (DiMaggio et Powell, 1983). Les entreprises qui connaissent beaucoup de succès et sont perçues comme étant légitimes deviennent des modèles pour les autres. Le développement durable est un domaine propice à l'isomorphisme mimétique. Les initiatives et communications extrafinancières ont pris de l'ampleur dans les dernières décennies : si certaines entreprises s'y sont initialement livrées avec succès, d'autres entités, espérant aux mêmes succès et légitimité, les ont suivies (Vogel, 2010).

Finalement, les pressions normatives dérivent de la professionnalisation, définie comme étant les mesures déployées par les membres d'un secteur d'activité afin d'encadrer les activités de ce secteur (DiMaggio et Powell, 1983). Dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale, des ordres professionnels et des associations industrielles se dotent des normes en matière d'action et divulgation, et leurs membres sont « invités » à s'y conformer (Wijethilake, Munir, et Appuhami, 2017). Le domaine de la responsabilité sociale et environnementale est une opportunité d'affaires pour plusieurs professionnels comme les ingénieurs, les géoscientifiques (Lefsrud et Meyer, 2012), et les experts-comptables (Malsch, 2013). En se légitimant comme des experts en responsabilité sociale et environnementale, ils construisent des standards qui sont perçus graduellement comme la « norme » dans ce domaine (Lefsrud et Meyer, 2012).

Des organismes privés peuvent aussi imposer leurs standards, en l'absence d'une réglementation étatique appropriée. Par exemple, la Global Reporting Initiative peut être considérée comme un gouvernement parallèle. Financée par des fondations des États-Unis et rassemblant des gens d'affaires de domaines divers, elle a créé un standard de

divulgation extrafinancière qui s'est imposé au niveau mondial. Cette situation « confronte les autorités publiques à un véritable dilemme » (Cochoy, 2007, p. 99) : elles savent que ces standards risquent de servir à des intérêts privés plutôt qu'à l'intérêt général, tout en étant conscientes qu'elles-mêmes (les autorités) ne pourraient pas proposer des standards plus appropriés, à cause de leur manque d'expertise et de ressources dans ce domaine.

La profession comptable, avec ses standards et codes de conduite, contribue aussi aux pressions normatives (Malsch, 2013). Les agences d'évaluation socio-environnementales des entreprises constituent un autre exemple : les évaluations employées par ces agences « participent à la formation » des entreprises évaluées, qui tendent à « se conformer au discours des agences d'évaluation » (Chelli et Gendron, 2015, p. 64).

2.2.3 Le découplage et ses déclinaisons

Que ce soit dans le domaine de la divulgation environnementale ou concernant d'autres éléments, les entreprises subissent des pressions institutionnelles et décident d'y répondre de différentes manières. Certaines organisations choisissent de les accepter et de les implémenter. Elles mettent en œuvre les politiques et standards formellement adoptés d'une façon très rigoureuse et approfondie, ce qui apporte des changements profonds à tous les niveaux organisationnels. Ces transformations sont divulguées de manière étendue, ce qui est connu sous le terme de « colonisation » ou « couplage fort » : les changements profonds sont suivis d'une production d'informations tout aussi rigoureuse et approfondie (Power, 1997). D'autres organisations évitent les pressions institutionnelles et dissimulent l'évitement, ce qui conduit au découplage. Entre ces deux extrêmes, des situations intermédiaires peuvent exister (Oliver, 1991; Boxenbaum et Jonsson, 2017).

2.2.3.1 Découplage

Selon la théorie neo-insitutionnelle (Meyer et Rowan, 1977), les organisations subissent des pressions pour faire ou être ce à quoi leur environnement institutionnel s'attend. L'isomorphisme institutionnel fait partie de ces attentes ou pressions. Les organisations utilisent des stratégies, structures, et pratiques pour répondre à ces attentes. Des contradictions peuvent cependant surgir entre la quête d'efficience des organisations et les attentes de leur environnement institutionnel. Le concept de découplage représente l'écart entre les politiques et objectifs formellement déclarés par une organisation, et leur mise en œuvre dans la pratique. Les organisations souhaitent garder leur légitimité sociale et conformité légale. Elles affirment respecter et implémenter des politiques et standards externes et internes, ce qui n'est pas nécessairement vrai (Bromley et Powell, 2012). Dans une étude sur l'implémentation d'un projet de bénévolat corporatif, Gentile, Wetzel, et Wolf (2015) mettent en lumière des différences entre le discours et les actions d'une compagnie suisse. Les employés impliqués dans ce projet ont fait face à des situations contradictoires, voire paradoxales, provenant des écarts entre le discours, les règlements formels et la mise en application. En analysant neuf entreprises canadiennes certifiées ISO14001, Boiral (2007) illustre que cette adoption a conduit à des comportements cérémonieux voulant démontrer que ces entreprises se conformaient au standard. Des changements réels avaient été effectués au niveau technique et administratif, mais les pratiques courantes démontraient un écart significatif des prescriptions du standard.

Dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale, le découplage illustre les écarts entre les discours, les décisions et les actions des organisations concernant cette responsabilité. Dans la section consacrée à la recherche critique sur la divulgation extrafinancière, nous avons mobilisé une littérature abondante qui traite du découplage et d'autres éléments connexes. De nombreux chercheurs ont dénoncé des écarts importants entre les discours et les actions des organisations (Wiseman, 1982; Aggeri, Pezet, Abrassart, et Acquier, 2005; Hopwood, 2009; Gray, 2010; Milne et Gray, 2013; Cho, Laine, Roberts, et Rodrigue, 2015; Gond et Igalens, 2016; Laine, Jarvinen, Hyvonen, et Kantola, 2017). Ce découplage est attribué à de l'hypocrisie organisationnelle (Cho, Laine, Roberts, et Rodrigue, 2015). Le concept de *greenwashing,* ou écoblanchiment est

largement utilisé dans la littérature critique pour définir cet écart entre la divulgation sociale et environnementale, les actions entreprises, et les résultats réels (Hopwood, 2009; Gray, 2010; Boiral, 2013; Milne et Gray, 2013; Bebbington et Larrinaga, 2014; Dupuis, 2014; Diouf et Boiral, 2017; Chelli, Durocher, et Fortin, 2019; Clune et O'dwyer, 2020).

2.2.3.2 Découplage inverse/inversé

Les concepts de découplage inverse ou inversé expliquent les situations où les organisations divulguent des résultats moindres que leurs accomplissements réels. Kim et Lyon (2015) nomment ce concept comme étant du *brownwashing*, par opposition au *greenwashing*. Certaines organisations passent sous silence des actions et réalisations à caractère environnemental ou diminuent leur ampleur. Cette stratégie leur évite de décevoir des investisseurs qui considèrent que les initiatives environnementales ont un impact négatif sur les résultats financiers. Les organisations les plus susceptibles d'avoir recours au *brownwashing* sont celles qui traversent une période de profitabilité moindre, quand les investisseurs scrutent tous les éléments influençant la profitabilité.

2.2.3.3 Couplage faible

Une situation intermédiaire entre le couplage fort et le découplage est conceptualisée dans le couplage faible. Selon Glassman (1973), Weick (1976), et Orton et Weick (1990), de nombreuses organisations constituent des systèmes faiblement couplés. Officiellement, les entités et leur mode de fonctionnement sont décrits par l'organigramme, leurs principes et visions. En réalité, une partie du fonctionnement est informelle, chaotique, pourtant adaptable et productive dans une certaine mesure. Les caractéristiques des organisations faiblement couplées comprennent, entre autres, des activités limitées de coordination, de réglementation et de normalisation. Bien que les réseaux de communications puissent être bien développés, les délais de réponse sont excessivement longs. Les systèmes faiblement couplés, à l'instar des systèmes fortement couplés, se caractérisent par des éléments qui interagissent soudainement au lieu de continuellement,

occasionnellement au lieu de constamment, indirectement au lieu de directement, éventuellement au lieu d'immédiatement, et de manière négligeable versus significative.

Orton et Weick (1990) développent une théorisation des couplages faibles fondée sur une métarevue de littérature de près de 300 articles académiques. Ils identifient cinq approches dominantes du concept de couplage faible : les causalités, les types de couplage faible, les effets directs, les compensations, et les impacts organisationnels du couplage faible. Les causes des systèmes faiblement couplés sont l'indétermination causale, l'environnement externe fragmenté, et l'environnement interne fragmenté. L'indétermination causale réfère à des connexions incertaines entre les moyens et les fins. Elle est analysée par les chercheurs d'une manière neutre, sans recommander ni critiquer le couplage faible. Les gens disposent d'une rationalité limitée et d'une perception sélective. À cause des souvenirs partiels, des limites inhérentes de leurs concentration et capacité à traiter les infirmations, les gens observent seulement des fragments de leur environnement, traitent des informations différentes à des vitesses variables, et réalisent des liens entre différents éléments à des moments différents. Le couplage faible peut également être le résultat de l'incertitude et de l'ambiguïté. Si les décisions des autorités ou d'autres instances sont instables ou difficilement prévisibles, si les problèmes, les solutions et les actions d'une organisation ne sont pas corrélés, ou si l'information est utilisée afin de créer un sens différent de ce qui avait été décidé antérieurement, cela peut créer du couplage faible. L'utilisation des méthodes et instruments avec un degré de fiabilité variable y contribue aussi. La fragmentation de l'environnement externe réfère à des attentes variées, incompatibles, ou dispersées envers le système. La fragmentation de l'environnement peut être également interne, quand peu d'individus sont interpellés par, ou impliqués dans toutes les dimensions d'un processus ou des opérations d'une organisation.

Orton et Weick (1990) identifient huit catégories de couplage faible : entre les individus, entre les sous-unités, entre les organisations, entre différents niveaux hiérarchiques, entre l'organisation et son environnement, entre les activités, entre les idées, et entre les intentions et actions. Les effets directs du couplage faible sont traités à travers ses résultats positifs sur la gestion stratégique des organisations. Les principaux effets identifiés sont la modularité, la variété requise, et le jugement cognitif. La modularité représente la

réduction des interdépendances non essentielles entre des sous-systèmes. La variété requise signifie que la transmission de l'information se trouve améliorée quand plus d'éléments sont faiblement couplés. Selon le dernier effet direct, le jugement cognitif est un système faiblement couplé qui favorise la récupération de l'information de manière autonome par les acteurs, ce qui leur permet de donner du sens aux situations auxquelles ils se confrontent. Afin de compenser les effets négatifs du couplage faible, trois moyens sont identifiés : une gestion et un contrôle renforcés, la concentration de l'attention et des ressources sur certains aspects essentiels, et le partage des valeurs communes. Finalement, les impacts organisationnels analysent les effets du couplage faible sur la performance organisationnelle : la persistance, l'effet tampon, l'adaptabilité, la satisfaction, et l'efficacité.

Cette littérature n'explique toutefois pas la manière avec laquelle la direction d'une organisation construit le couplage faible (Collier, 2001). L'étude de Collier (2001), basée sur une ethnographie, démontre comment l'introduction d'un système de gestion comptable a généré du couplage faible. En agissant comme lien entre les demandes externes de reddition de comptes et les opérations techniques internes, la comptabilité a réussi à diminuer les intérêts conflictuels et à renforcer les intérêts communs. La comptabilité agit donc comme un mécanisme de couplage faible entre la légitimité et les activités techniques. Des changements comportant des ambiguïtés qui ne le placent pas en conflit avec la situation présente dans une organisation ont plus de chances de réussite, tout en conduisant vers un couplage faible (Dambrin, Lambert, et Sponem, 2007).

Les divulgations produites par ces systèmes faiblement couplés peuvent contenir de multiples lacunes qui sont le reflet de la somme des carences éparpillées tout au long du processus de divulgation. Les divulgations sont toutefois désignées comme étant rigoureusement produites et complètes. Dans une étude sur l'ambiguïté des informations financières et environnementales d'une organisation finlandaise, Laine, Jarvinen, Hyvonen, et Kantola (2017) analysent les commentaires des comptables et contrôleurs de cette organisation concernant le manque de précisions des informations divulguées. Le contexte environnemental est incertain et cela se concrétise par un couplage faible entre les guides fournis par les autorités et les données produites par l'organisation. Bien que

les guides soient accompagnés d'instructions détaillées, le caractère ambigu des problèmes environnementaux conduit à des décisions discrétionnaires, et donc à un manque de précision. Le couplage faible est également observé dans les échanges des données avec les sous-traitants, ainsi qu'entre les divers établissements et l'organisation centrale.

Le couplage faible peut être un problème ou un avantage. Si les procédures sont ambiguës, le couplage faible permet au système de fonctionner. Il laisse aussi plus de place à l'action et à l'innovation, comparativement à un système fortement couplé. Le couplage fort peut, dans certains cas, déstabiliser une organisation et ses employés parce qu'il n'offre pas la possibilité de gérer les paradoxes organisationnels. Le couplage faible est en mesure, dépendamment de sa construction et son utilisation, de créer un espace propice pour la gestion de ces paradoxes (Grimand, Oiry, et Ragaigne, 2018). Le couplage faible n'est cependant pas viable à long terme. Afin de progresser sur une longue durée, tout système doit développer une certaine harmonie avec les exigences et les procédures souhaitées (Lukka, 2007).

2.2.3.4 Couplage sélectif

Pour que les organisations puissent se transformer et tendre vers l'isomorphisme institutionnel, il est nécessaire que l'environnement institutionnel dans lequel elles œuvrent soit homogène. La littérature sur la complexité institutionnelle et celle sur les organisations hybrides répondent à la question de l'isomorphisme institutionnel dans un environnement hétérogène, en examinant comment les organisations gèrent simultanément plusieurs logiques institutionnelles (Boxenbaum et Jonsson, 2017). Les organisations utilisent simultanément plusieurs stratégies de réponses afin d'améliorer leur légitimité, et la plus efficace est l'approche paradoxale (Scherer, Palazzo, et Seidl, 2013). Cette approche illustre que dans des conditions spécifiques, par exemple très complexes, hétérogènes, ou caractérisées par un haut niveau de dynamisme, il est nécessaire de dépasser l'approche de gestion rapide et de gérer simultanément plusieurs stratégies, potentiellement conflictuelles (Smith et Lewis, 2011).

La stratégie de couplage sélectif a été analysée en contexte d'organisations hybrides (Pache et Santos, 2013). Ces organisations présentent des caractéristiques les liant à des logiques institutionnelles contradictoires, par exemple des logiques simultanées commerciales et sociétales. Elles doivent attendre leurs objectifs tout en gardant leur légitimité auprès des parties prenantes les plus importantes. Ces organisations sont donc contraintes à concilier des valeurs et objectifs contradictoires. Cette voie est complexe, puisque des logiques organisationnelles distinctes présentent de grandes différences. Les dirigeants de ces organisations évitent toutefois d'utiliser des solutions pour répondre à une logique institutionnelle au détriment de l'autre. Au lieu d'utiliser le compromis ou le découplage entre leurs logiques institutionnelles différentes, ces organisations les combinent en satisfaisant de manière sélective les exigences de chacune.

2.2.4 La construction des normes environnementales en tant que travail institutionnel

Les théories néo-institutionnelles, qui composent une perspective théorique dominante dans les théories des organisations, expliquent les décisions et actions des organisations par leur position culturelle, cognitive et institutionnelle dans leur environnement. L'objet principal d'étude des théories néo-institutionnelles est l'influence de cette position sur les organisations mêmes (Desreumaux, 2015).

L'objet d'étude a graduellement évolué afin de considérer « le rôle des acteurs et leur capacité à influencer leur environnement cognitif et institutionnel » (Slimane et Leca, 2010, p. 53). La littérature sur les entrepreneurs institutionnels, définis comme des acteurs capables d'influencer et transformer leur environnement, a été ainsi développée. L'entrepreneuriat institutionnel représente les activités des acteurs qui manifestent un grand intérêt pour des arrangements institutionnels particuliers et qui mobilisent des ressources considérables pour créer de nouvelles institutions ou pour transformer celles déjà existantes (Maguire, Hardy, et Lawrence, 2004). Cette littérature se concentre sur l'entrepreneur institutionnel et les modifications qu'il exerce sur son environnement. Elle ignore cependant d'autres acteurs importants qui jouent un rôle dans ces modifications, et également les acteurs qui souhaitent avoir d'autres influences sur leur environnement,

comme le protéger ou le maintenir. La notion de travail institutionnel a donc été développée. Le travail institutionnel représente les actions entreprises par des organisations ou autres acteurs afin de créer, déstabiliser ou maintenir des institutions (Lawrence et Suddaby, 2006).

Le travail de création institutionnelle se manifeste sous la forme d'actions entreprises pour construire des identités, coupler de nouvelles pratiques aux anciennes, fournir les connaissances et compétences nécessaires aux acteurs afin de s'approprier une institution, plaider en faveur d'un projet, motiver, etc. (Lawrence et Suddaby, 2006). Cela correspond à la mise en place de nouveaux standards et de nouvelles pratiques, mais également à des opérations nécessaires pour assurer leur légitimité envers les parties prenantes les plus importantes. Le travail institutionnel inclut aussi le développement des règles de fonctionnement de nouvelles institutions, par exemple des normes coercitives (Slimane et Leca, 2010).

Le deuxième type de travail institutionnel est le maintien des institutions, selon lequel les acteurs procèdent à la création des mythes entourant l'origine et l'évolution de l'institution, au maintien de l'ordre par le contrôle, à la création des règles afin de soutenir les institutions, dissuader, valoriser, diaboliser, etc. Les recherches sur le travail de maintien institutionnel sont peu nombreuses. Elles illustrent que les acteurs favorisés par certaines institutions entreprennent des actions afin d'assurer leur maintien, si le statu quo est menacé (Slimane et Leca, 2010). Un exemple est l'étude de Maguire et Hardy (2009), qui analyse les contestations entourant la désinstitutionnalisation du DDT. Les partisans de l'interdiction du pesticide attaquent les fondations institutionnelles du DDT en insistant sur les inconvénients de son utilisation, tandis que les défenseurs essayent de protéger ces fondations institutionnelles existantes.

Le travail de déstabilisation institutionnelle, la troisième et dernière forme de travail institutionnel, consiste à remettre en question les croyances, à déconnecter les pratiques de leurs fondements moraux, et à dissocier les pratiques et les sanctions. La déstabilisation institutionnelle comprend des actions opposées à celles entreprises dans la forme de création institutionnelle (Slimane et Leca, 2010).

Le travail institutionnel et l'entrepreneuriat institutionnel ont été mobilisés dans l'analyse du développement de quelques normes sociales et environnementales. Selon Brown, De Jong, et Lessidrenska (2009), la GRI a introduit trois innovations institutionnelles : (1) un processus multipartite pour l'élaboration de lignes directrices sur l'établissement de rapports extrafinanciers, (2) l'institutionnalisation du processus de production des générations successives de lignes directrices, et (3) la création d'une organisation pour gérer les lignes directrices. Le succès de la GRI est expliqué à l'aide du concept d'entrepreneurs institutionnels en mettant en évidence trois types de tactiques : discursives, matérielles et charismatiques. L'initiative GRI a été présentée comme une solution gagnant-gagnant concernant le problème de divulgation des informations et le gain d'efficacité pour tous les acteurs. Cela a été essentiel pour son succès, puisqu'il a permis de concilier des d'objectifs opposés : des intérêts individuels contre des intérêts collectifs, le changement social contre des objectifs instrumentaux atteignables, et la construction d'une nouvelle institution sans remettre en cause les institutions existantes et les relations de pouvoir. Cette conciliation a cependant nécessité plusieurs compromis significatifs, ce qui met en évidence le dilemme fondamental auquel font face les entrepreneurs institutionnels qui utilisent l'inclusion et la participation multipartite pour générer du changement social (Brown, De Jong, et Lessidrenska, 2009).

L'analyse du processus de construction du Pacte mondial (Global Compact) de l'ONU et de la norme ISO 26000 de l'Organisation internationale de normalisation permet la distinction de six formes de travail institutionnel : la création discursive, la création substantielle, le soutien interne, le soutien externe, la consultation, et la négociation. La création discursive représente l'élaboration d'une vision du projet de changement institutionnel par des récits, des activités de cadrage et recadrage, et « par la création de nouvelles associations normatives et cognitives » (Stamm, 2015, p. 277). La création substantielle consiste à établir de nouvelles règles formelles et pratiques, de systèmes de surveillance et de sanctions. Le soutien interne et externe mobilise du soutien et construit un réseau d'acteurs favorables au projet institutionnel. Tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'institution, des personnes et organisations influentes sont nécessaires afin d'appuyer le projet. Les deux dernières formes, la consultation et la négociation sont nécessaires

pour « la création d'un espace d'échange inclusif » (Stamm, 2015, p. 277). Cet espace est construit pour des acteurs provenant de différents horizons et intéressés par la création de la nouvelle institution. Cet espace permet une pluralité d'intérêts, d'attentes et de débats, et permet la négociation lors de la création d'un standard de responsabilité sociale et environnementale. Les six formes de travail institutionnel développées par Stamm (2015) sont spécifiques pour la création d'un standard de responsabilité sociale et environnementale, puisqu'elles sont liées à différentes dimensions de légitimation d'un tel standard. La légitimité est d'une importance cruciale pour qu'une norme volontaire soit adoptée et respectée (Helms et Webb, 2014).

L'étude de l'émergence de l'indice boursier FTSE4Good et de sa manière de s'imposer en tant que standard d'investissement responsable illustre qu'un éventail de pratiques politiques, normatives, et cognitives ont été impliquées dans la transformation de l'indice en une norme de comportement responsable des organisations. Trois catégories d'activités correspondent à la conception, la légitimation et le suivi des normes : le cadrage basé sur le calcul, l'engagement et la valorisation. Le cadrage basé sur le calcul a créé une métrique qui a été adoptée par les entreprises comme référence en matière de pratiques de responsabilité sociale et environnementale des entreprises (Slager, Gond, et Moon, 2012).

2.3 La production des informations environnementales et le travail de quantification

Les produits finaux du processus interne de production des données environnementales d'une organisation sont les chiffres. Beaucoup de chiffres, qui tentent chacun de capter dans quelques numéros la performance environnementale dans un domaine ou sous-domaine généralement très complexe (Boiral et Henri, 2017). Ces chiffres sont générés à la demande de la direction, des agences gouvernementales ou d'autres autorités environnementales, ou par un large éventail de parties prenantes.

Dans cette section, nous discutons du rôle et des principaux enjeux entourant la quantification des données environnementales. Nous complétons avec l'analyse

avantages-coûts. Selon nous, cette analyse accompagne la construction des données environnementales tout au long de ce processus. Elle revêt donc d'une importance capitale pour notre étude. L'analyse avantages-coût fait partie des constructions institutionnelles (Scott, 2005) développées par les organisations afin de faire face aux pressions rationnelles ou techniques (Scott et Meyer, 1983). Bien que ce concept de rationalité est mis en évidence par Scott (2005), il est généralement négligé par les recherches néo-institutionnelles.

2.3.1 La quantification dans la société contemporaine

La quantification, dans le sens de production et communication des chiffres, est un phénomène sociologique qui a pris de l'ampleur dans les dernières décennies, poussée par la demande croissante des gouvernements et d'autres acteurs publics. Elle crée une relation spéciale entre les objets mesurés, une relation d'unification et de séparation en même temps. En transformant les différences entre les objets en quantités, la quantification regroupe ces objets sous le même système cognitif, tout en procédant à une distinction stricte : chaque objet se voit assigner une quantité précise de quelque chose (Espeland et Stevens, 2008).

La quantification comprend cinq dimensions : le travail qu'elle implique, la réactivité, la capacité à discipliner le comportement des gens, l'autorité, et l'esthétique. Dans les sociétés occidentales, saturées par les chiffres, la quantification est souvent tenue pour acquise. Malgré les apparences, quantifier implique une quantité considérable de travail : construire des échelles de valeurs à partir des attributs, utiliser ces échelles, compter (ce qui est laborieux quand on veut compter à grande échelle), agréger, etc. Elle a aussi une dimension réactive, parce qu'elle provoque des changements dans la pensée et le comportement des gens. La quantification transforme les qualités en quantités, et ainsi remplace des frontières incertaines ou inexistantes par des distinctions claires entre des catégories d'objets ou de personnes (Espeland et Stevens, 2008). Une variation de la réactivité est sa tendance à discipliner. L'objectif ultime des chiffres est d'inculquer une éthique, une discipline. Ils sont efficaces seulement s'ils sont acceptés par les personnes

évaluées, qui deviennent ainsi gouvernables (Porter, 2017). Les chiffres sont utilisés dans des discussions, comparaisons, évaluations (Miller et Power, 2013), afin de juger et contrôler (Espeland et Stevens, 2008). La quantification suppose la simplification, l'exclusion, et l'intégration des informations, ce qui facilite leurs circulation, compréhension, et comparaison (Porter, 2017), mais également leur surveillance stricte. Les objectifs ratés peuvent devenir des moyens de discipline et d'autodiscipline, puisqu'ils facilitent la manipulation et la désapprobation. Il en résulte la quatrième dimension de la quantification : l'autorité. Cette autorité découle du fait que les chiffres sont perçus comme étant précis, objectifs, et représentatifs de la réalité, très utiles dans la résolution des problèmes, et valorisés par les personnes en position d'autorité. Les personnes qui possèdent ce savoir peuvent concevoir, développer, et utiliser des outils afin de gouverner, contrôler ou discipliner les autres individus (Foucault, 1975). Les gens considèrent souvent les chiffres comme étant autosuffisants, sans s'interroger comment ils ont été recueillis, triés, transformés. L'apparence impersonnelle et objective des chiffres remplace la confiance dans les personnes par la confiance dans les chiffres, qui deviennent incontestables (Espeland et Stevens, 2008; Porter, 2017). Finalement, l'esthétique de la quantification résulte de la clarté et la parcimonie des chiffres, surtout quand ils sont exposés dans des graphiques, tableaux, schémas, ou autres modalités de représentation synthétique (Espeland et Stevens, 2008).

La mesure et les chiffres ont donc des pouvoirs considérables, mais également des faiblesses significatives. Ils sont très efficaces dans un monde qu'ils ont créé eux-mêmes (Porter, 2017). Il est important de comprendre comment le monde est géré par les chiffres, mais également le fait que « la mesure ne fournit pas un accès privilégié et exclusif à la réalité » (Espeland et Stevens, 2008, p. 432, notre traduction). La quantification est devenue « la base de stratégies de communication » à l'aide des chiffres, des courbes et des formules. Elle a néanmoins « les vertus de ses vices » : sa capacité exceptionnelle de traverser les frontières nationales et interdisciplinaires se combine avec son aptitude « à contourner les questions profondes » (Porter, 2017, p.138).

2.3.2 La quantification dans la construction et la divulgation des données environnementales

La quantification peut être interprétée comme un système qui permet le rejet de certaines informations et l'organisation du reste « sous de nouvelles formes » (Espeland et Stevens, 1998, p. 317). La mesure en soi rend visible ce qui était auparavant invisible et permet de capturer les attributs autrement cachés d'un objet. Ce qui n'est pas mesuré demeure invisible. En organisation, l'un des principaux systèmes de mesure est la quantification par des chiffres comptables. Une telle quantification nous aide à comprendre et à évaluer les activités de l'entreprise et les réalisations, qu'elles soient financières ou environnementales (Jones, 2010).

Dans le domaine de la comptabilité et de la divulgation environnementale, la quantification, les chiffres, et les comparaisons sont donc incontournables (Hopwood, 2009; Gray, 2010; Sullivan et Hannis, 2017). Des doutes et critiques se lèvent toutefois sur la pertinence de la mesure et du calcul dans le contexte environnemental, ainsi que sur la validité des méthodes utilisées. La dégradation de l'environnement est due à l'activité humaine, soutenue par la quête constante du profit et des calculs financiers des multinationales. Étant donné que le calcul se trouve à la base des problèmes environnementaux, est-il pertinent de l'utiliser dans la recherche d'une solution ? (Gray, 2010). Le calcul et la mesure pourraient être problématiques dans la comptabilité environnementale, et d'ailleurs, « dans un certain sens, il n'y a pas d'environnement dans la comptabilité environnementale, et certainement il n'y a pas d'écologie », étant donné que l'approche utilisée semble ignorer le fait que l'activité humaine a lieu dans un contexte complexe, où les systèmes physiques, biologiques, et sociaux sont interreliés (Russell, Milne, et Dey, 2017, p. 1436, notre traduction). Bien que la divulgation sur les émissions des GES accroisse chaque année, la quantité de dioxyde de carbone dans l'atmosphère ne semble pas diminuer. Il est donc légitime de se questionner sur l'existence d'un véritable lien entre la divulgation et la performance environnementale (Whiteman, Walker, Perego, Stockholms universitet, et Stockholm Resilience Centre, 2013; Deegan, 2017).

Nous traitons ci-après des enjeux entourant le contenu et la qualité des divulgations environnementales quantitatives.

2.3.2.1 Enjeux entourant le contenu de la divulgation environnementale

La durabilité et la vie sur Terre sont possibles grâce aux interactions et au respect de certaines limites liées à neuf processus planétaires : la température, la biodiversité, les cycles d'azote et de phosphore, la couche d'ozone, l'acidité des océans, l'utilisation d'eau douce, l'utilisation des terres, la pollution chimique, et les aérosols atmosphériques. Tous ces processus sont intensément affectés par l'humain, mais sur les neuf, seulement trois attirent l'attention de l'industrie: la pollution chimique, les changements climatiques (la température), et, dans une moindre mesure, l'utilisation d'eau douce (Whiteman, Walker, Perego, Stockholms universitet, et Stockholm Resilience Centre, 2013).

Un des premiers enjeux pratiques liés à la mesure est le choix de l'impact ou du phénomène mesuré. Pourquoi l'industrie mesure-t-elle et divulgue des informations sur les trois processus planétaires mentionnés, sans faire référence au reste ? S'agit-il bien d'un choix, d'un évitement, ou est-ce plutôt l'impossibilité d'obtenir des données sur les six autres processus ? De plus, en ce qui concerne les trois catégories examinées, est-ce que certains aspects seraient « préférés » à d'autres ? La littérature scientifique n'est pas en mesure de répondre à ces questions puisque très peu d'études de terrain sur ces sujets ont été publiées (Owen, 2008).

L'influence des principes de la Global Reporting Initiative concernant le contenu de la divulgation extrafinancière est considérable, ce référentiel s'imposant de plus en plus comme un standard international privé, en absence de régulations internationales (Cochoy, 2007). Ce référentiel est construit sur des principes concernant le contenu et la qualité de la divulgation. Les principes définissant le contenu sont la prise en compte des parties prenantes, le contexte de développement durable, la matérialité, et l'exhaustivité. Leurs définitions sont indiquées au Tableau 1.2. Les organisations sont également dirigées dans leurs décisions et choix par de nouveaux standards, comme le SASB et le TCFD. Pour tous ces standards, l'approche par les risques se retrouve au centre de la divulgation extrafinancière : le principe de pertinence (ou de matérialité) supplante celui de l'exhaustivité (MEF, 2019).

L'échelle d'analyse d'un impact environnemental constitue donc un autre enjeu. Une échelle trop large ou trop étroite risque de laisser passer inaperçus des éléments significatifs (Sayre, 2005; Slawinski et Bansal, 2015; Bansal, Kim, et Wood, 2018). Dans les sciences sociales en général, incluant la comptabilité, la compréhension et l'utilisation du concept d'échelle d'analyse sont sous-développées, ce qui pourrait être atténué grâce aux travaux en sciences physiques et écologie, où les concepts d'échelle, de temps et d'espace sont fondamentaux. En écologie, l'échelle représente du point de vue épistémologique les dimensions physiques d'un objet analysé. La résolution est le plus fin niveau d'analyse, temporel ou spatial, tandis que l'étendue représente la durée d'une étude ou la taille de la zone d'étude. Du point de vue ontologique, l'échelle n'indique pas les attributs physiques des objets analysés, mais les relations temporelles et spatiales qui subsistent entre les objets ou processus. Il n'existe pas d'échelle unique pour les études en écologie, l'échelle « appropriée » étant choisie en fonction du processus examiné (Sayre, 2005). De manière similaire, les organisations se confrontent au problème de la « bonne échelle d'analyse » à utiliser dans leurs travaux d'observation de l'environnement économique et des problèmes latents. Si la résolution d'analyse est plus élevée que l'échelle réelle du processus observé, des problèmes latents passent inaperçus. Si elle est trop étroite, l'organisation en rate d'autres. Malgré leurs efforts, les organisations peuvent mal choisir l'échelle d'analyse. Il leur est cependant impossible de procéder à des observations à fine résolution, mais à grande étendue, car les coûts seraient exorbitants (Bansal, Kim, et Wood, 2018).

2.3.2.2 Enjeux entourant la qualité de la divulgation environnementale

Le secteur du développement des référentiels extrafinanciers est très dynamique, mais il manque de cohérence et coordination. Des différences considérables existent entre les objectifs, la forme de divulgation, et la destination visée par les référentiels les plus connus mondialement (MEF, 2019). De plus, les méthodologies et les métriques utilisées par ces référentiels varient significativement (Milne et Gray, 2013; Buhr, Gray, et Milne, 2014; MEF, 2019). Les organisations qui divulguent volontairement des informations environnementales se confrontent à des choix difficiles en termes de référentiel(s) à

adopter, de méthodologies et métriques à utiliser. Certaines méthodologies sont considérées comme ambiguës par les personnes mêmes qui les emploient en entreprise (Laine, Jarvinen, Hyvonen, et Kantola, 2017). Le manque de cohérence et de coordination impose aux organisations des choix et des compromis, mais également l'opportunité de combiner des méthodologies variées (MEF, 2019). Les organisations profitent toutefois d'une grande liberté dans la construction des chiffres environnementaux, vu le manque de régulation et de vérification dans ce domaine (Cochoy, 2007).

Les méthodologies utilisées par les organisations présentent un autre inconvénient. La plupart des méthodes de calcul des indicateurs sociaux et environnementaux utilisent « des entrées dans un processus, au lieu des résultats » (Grewal et Serafeim, 2020, p. 79, notre traduction). Ces indicateurs mesurent des intentions, efforts, et investissements que des organisations fournissent afin d'atteindre des cibles, mais pas les résultats obtenus. Par exemple, des indicateurs environnementaux mesurent les efforts faits afin de diminuer la pollution des eaux ou la déforestation, sans toutefois mesurer les résultats sur la qualité des eaux, de la biodiversité, ou des forêts. Ceci a des implications concernant l'évaluation des indicateurs, car il n'est pas clair si les « entrées » produisent les résultats désirés (Grewal et Serafeim, 2020). De plus, la divulgation environnementale se concentre sur les engagements des entreprises et la performance vis-à-vis de ces engagements, sans se soucier des effets au-delà des frontières des organisations. Celles-ci prennent des engagements concernant leurs émissions à GES, et divulguent leurs performances dans la matière, mais les effets sur les populations ou les biodiversités limitrophes sont complètement ignorés (Russell, Milne, et Dey, 2017).

Un exemple de modèle théorique traitant de la préservation de l'environnement est le modèle de la triple ligne d'amortissement (TDL, de l'anglais *Triple Depreciation Line*). Développé initialement sous la forme du modèle CARE (Richard, 2012), et reconsidéré ensuite par Rambaud et Richard (2015), le modèle TDL se veut une alternative au célèbre modèle *Triple Bottom Line* (TBL). Si le TBL valorise l'exploitation efficiente des ressources, le TDL plaide pour la préservation des ressources en capital, environnementales, et humaines. Cette préservation serait possible par des négociations continues entre l'organisation et ses parties prenantes. Par exemple, les ressources

environnementales utilisées par une entreprise devraient être « représentées » à la table des négociations par des organisations sans but lucratif ou des associations de riverains, qui veilleraient à ce qu'elles soient préservées à un niveau établi. La mesure joue un rôle central dans ce modèle, et un enjeu majeur serait le choix des indicateurs et paramètres. Tant l'entreprise que les parties prenantes impliquées devraient réfléchir soigneusement au périmètre de leur veille environnementale, car une veille exhaustive serait impossible.

Nous illustrons les enjeux concernant la mesure environnementale en utilisant l'exemple des émissions des gaz à effet de serre. Ces émissions représentent un sujet d'intérêt majeur pour une multitude d'acteurs : des spécialistes des sciences de la Terre et ceux des sciences pures et appliquées, des économistes (et parmi eux les régulateurs comptables, les comptables et les auditeurs), des gouvernements, des sociétés commerciales et des organisations à but non lucratif, des investisseurs et des consommateurs. Les enjeux sont mondiaux (Bowen et Wittneben, 2011; Ascui, 2014), et ils succitent des négociations et ententes planétaires comme le protocole de Kyoto, l'Accord de Paris de 2015, et la COP26 en novembre 2021. Il s'agit d'un défi pour l'humanité.

Les enjeux entourant la production des chiffres finaux fiables sur les émissions des GES sont complexes. La première vise l'exactitude de la mesure des émissions des GES à la source, puisque les technologies utilisées mesurent ces émissions avec une marge d'erreur variable. La mise au point ou l'adoption d'une technologie plus fiable se heurte à des considérations financières. Des scientifiques, des gouvernements, et des organisations doivent faire des choix en intégrant dans leurs analyses des considérations économiques et politiques (Bowen et Wittneben, 2011). Un autre enjeu vise le développement et l'utilisation des indicateurs et des technologies qui permettent l'interprétation appropriée des données sur les émissions des GES. Les entreprises utilisent des méthodologies variées, ce qui limite l'utilité de la divulgation carbone pour les investisseurs et les autres parties prenantes (Ascui, 2014). L'utilisation des équipements et procédures uniformes dans le temps et l'espace permettrait de pallier ce problème, mais cela soulève encore une fois des considérations économiques et politiques importantes (Bowen et Wittneben,

2011). Ces considérations sont souvent examinées par le prisme de l'analyse avantages-coûts (Lohmann, 2009).

2.3.3 La construction des données environnementales et l'analyse avantages-coûts

Selon l'analyse avantages-coûts (ou coûts-bénéfices), une action est entreprise par une personne/entité rationnelle seulement si les avantages qui en découlent dépassent les coûts nécessaires. Les recherches fonctionnalistes sur la responsabilité sociale et environnementale font appel à l'analyse avantages-coûts comme un outil fondamental dans la détermination du niveau optimal des activités sociales et environnementales des organisations (Orlitzky, Siegel, et Waldman, 2011). Cependant, cette analyse n'est pas absente des théories néo-institutionnelles (Scott, 2005).

L'analyse avantages-coûts a été créée et utilisée avant le développement de la responsabilité environnementale et de la divulgation. Cette technique a été promue aux États-Unis dans l'entre-deux-guerres par des ingénieurs travaillant pour l'appareil gouvernemental, plus particulièrement ceux du Corps des ingénieurs de l'armée des États-Unis. Ces professionnels devaient gérer de manière éthique et objective des intérêts et questions provenant d'un large éventail de parties prenantes sur les grands projets des cours d'eau mis au point après la grande dépression et la grande inondation du Mississippi en 1927. Les ingénieurs utilisaient dans leurs études des éléments techniques difficiles à communiquer à un large public. Afin d'assurer les parties prenantes de l'équité de l'analyse, de la sélection des certains projets et du refus des autres, l'analyse chiffrée des avantages et coûts a été utilisée. Une telle analyse visait à rendre comparables et uniformes des éléments hétérogènes (Lohmann, 2009; Porter, 2017).

L'inconvénient de cette technique, dans sa forme initiale, était l'utilisation des chiffres sur des éléments exclusifs, tangibles et de moindre importance, comme les dommages dus aux inondations et les dépenses d'entretien évitées. L'analyse avantages-coûts a donc été transformée en prenant en considération de nouveaux éléments techniques, mais aussi des aspects sociaux et immatériels comme des opportunités de loisir et des améliorations

esthétiques. Le manque de standardisation conduisait cependant à des résultats forts différents d'une équipe d'analyse à une autre. Des efforts d'harmonisation ont été menés dans les années 1950, mais ont été infructueux. L'usage de cette technique à tout prix a été dénoncé, puisque des estimations invalides étaient trop souvent employées. Il a même été proposé de renoncer à cette technique, mais elle était trop bien ancrée. La demande grandissante pour des techniques de quantification des éléments non marchands a facilité le développement des analyses avantages-coûts spécifiques pour différentes professions. Les agences gouvernementales employant des ingénieurs ont commencé à recruter plus d'économistes, et ceux-ci ont modifié les techniques existantes. L'analyse avantages-coûts a donc grandi de manière spectaculaire, jusqu'à devenir un outil essentiel pour les administrations publiques et les entreprises privées, de même qu'un sujet de recherche scientifique bien établi (Lohmann, 2009; Porter, 2017). L'analyse avantages-coûts est également présente dans le domaine de la production des données environnementales. À titre d'exemple, le réchauffement climatique impose la mise en place de la comptabilité carbone et d'un marché carbone, ce qui nécessite une surveillance active des avantages et des coûts reliés (Bowen et Wittneben, 2011). La rationalité et les outils développés par les organisations afin d'améliorer leur efficience devraient faire l'objet de plus de recherches néo-institutionnelles (Lounsbury, 2008).

2.4 La rationalité dans la construction des données environnementales

Nous mobilisons les théories néo-institutionnelles afin d'analyser la construction des données environnementales par des organisations. Ces théories mettent toutefois en opposition les comportements cérémonieux et l'isomorphisme institutionnel avec les comportements efficaces et efficients (Scott, 2005; Suddaby, 2010). Les structures et les règles cérémoniales rendent en fait les organisations moins efficaces, puisqu'elles entrent en conflit avec les logiques d'efficacité organisationnelle (Meyer et Rowan,1977). De plus, les organisations tendent à devenir semblables, sans nécessairement devenir plus efficaces (DiMaggio et Powell, 1983).

Les organisations subissent en réalité des pressions institutionnelles et rationnelles (ou techniques) simultanément, mais l'amplitude de ces forces varie entre les secteurs d'activité. Les pressions rationnelles sont généralement plus fortes dans les organisations du secteur privé, tandis que les organisations du secteur public subissent des pressions institutionnelles plus importantes (Scott et Meyer, 1983). La rationalité en tant que souci d'efficacité et efficience ne peut pas exister sans la mise en place de constructions institutionnelles comme des critères, des définitions et des interprétations communes. Le fonctionnement efficace et la performance sont façonnés par des aspects culturels et cognitifs, ainsi que par les cadres normatifs et réglementaires. « En somme, les cadres institutionnels délimitent et définissent des arguments et des approches rationnels. » Les structures institutionnelles ne sont cependant pas toutes impliquées dans des comportements rationnels, certaines étant mises en place avec d'autres objectifs, comme assurer la légitimité d'une organisation (Scott, 2005, p. 19, notre traduction).

Parmi les critères et les interprétations des organisations en tant qu'éléments rationnels, nous retenons l'analyse avantages-coûts. Les relations entre les enjeux environnementaux et économiques sont généralement analysées sous un angle « gagnant-perdant » ou « gagnant-gagnant » (Boiral, 2004). La première approche repose sur les concepts d'externalités négatives et de coûts de dépollution. Dans ce cadre, les problèmes causés par la pollution sont externalisés. Les pressions grandissantes des dernières décennies ont déterminé les entreprises polluantes à internaliser une partie de ces coûts. Les entreprises calculent cependant « un niveau optimal de pollution » qui permet d'atteindre un équilibre entre les coûts supportés par l'entreprise et les nuisances supportées par la collectivité. Dans une société où la nature est devenue interne à la société (Beck, 2001), il s'agit d'une analyse avantages-coûts économique classique où l'environnement se voit donner un prix, une valeur monétaire. Ce modèle repose sur une relation conflictuelle entre l'environnement et la profitabilité : des dépenses environnementales supplémentaires diminuent le profit de l'entreprise (Boiral, 2004).

Le modèle économique traditionnel est contesté par la deuxième approche, qui vise une relation « gagnant-gagnant ». Les réponses des organisations aux enjeux environnementaux génèrent des coûts, mais également des opportunités et des retombées positives, approche qui est aussi appelée « l'hypothèse de Porter » (Porter et Van der Linde, 1995).

La relation entre les enjeux économiques et environnementaux n'est toutefois pas linéaire : certaines dépenses environnementales génèrent effectivement des opportunités et des impacts économiques positifs, tandis que d'autres sont très élevées et peuvent compromettre la profitabilité des entreprises. Cela dépend de nombreux facteurs comme le secteur d'activité, la technologie, la réglementation en vigueur et future, la performance environnementale actuelle et future, etc. (Boiral, 2004).

Chapitre 3
Méthodologie

Le sujet des données environnementales est un sujet sensible. Les entreprises en défaut peuvent subir des sanctions de la part des autorités, mais aussi des sanctions de la part des autres parties prenantes : clients, fournisseurs, employés, etc. La légitimité même de ces entreprises peut être altérée. Il n'est donc pas étonnant de constater que la plupart des entreprises ne souhaitent pas discuter de ce sujet : 70 % des entreprises contactées pour une participation à notre étude nous ont refusée ou ignorée.

Ce chapitre couvre tous les aspects de la méthodologie utilisée dans le cadre de notre étude, incluant les difficultés rencontrées sur le terrain. Il est divisé en cinq sections : le terrain de recherche, la collecte des données, le traitement des données recueillies, la qualité de la recherche, et la conclusion.

La première section est consacrée au terrain de recherche. Elle présente notre devis de recherche, les données descriptives, et explique la division des entreprises analysées en trois catégories, en fonction de certains critères. La deuxième section informe sur la collecte des données. Nous y expliquons notre choix d'utiliser l'entretien comme méthode de collecte des données et les raisons qui ont influencé ce choix. La section suivante explique comment les données collectées ont été traitées. Nous avons utilisé une stratégie de décomposition temporelle du processus interne de production des données environnementales. Les méthodes de codage sont également exposées. La quatrième section traite de la qualité de la recherche. Les critères de crédibilité, transférabilité, confirmabilité, et fiabilité sont discutés. Les considérations éthiques et les limites de l'étude complètent cette section.

La dernière section est consacrée à la conclusion.

3.1 Terrain de recherche

Cette section présente notre devis de recherche, les données descriptives, et explique la division des entreprises analysées en trois catégories.

3.1.1 Stratégie et devis de recherche

Le but de notre étude est d'analyser les pratiques des entreprises dans la production des données environnementales. Afin de recueillir des données sur le processus interne de production des données environnementales, nous avons opté pour des entretiens en entreprise avec des employés impliqués directement dans ce processus interne.

Nous avons commencé par cibler des organisations dont l'activité principale a un impact environnemental important et qui divulguent volontairement des informations environnementales. Nous avons ainsi éliminé les institutions financières et les compagnies d'assurance, et avons privilégié les secteurs manufacturiers, du transport, et de l'exploitation des ressources, sans toutefois écarter d'autres secteurs qui pouvaient offrir un terrain d'étude intéressant. Selon l'Inventaire québécois des émissions de gaz à effet de serre en 2017, les transports sont responsables de 43,3 % des émissions totales, suivis par l'industrie (30,5 %), et les secteurs résidentiel, commercial et institutionnel (10,3 %) (MELCC, 2019b).

Notre but était d'examiner quelques cas distincts, c'est-à-dire d'analyser en profondeur le processus interne de quelques organisations en discutant avec plusieurs personnes à l'emploi d'une même organisation. Nous avons privilégié les rencontres en personnes, puisque nous considérions à l'époque que la qualité de ces échanges était supérieure à celle tirée des discussions à distance. Notons que la collecte des données a été complétée avant la pandémie de coronavirus. Nous avons donc visé des organisations dont le siège social ou un établissement d'affaires se trouvent dans la province de Québec, et dans une moindre mesure, dans la province de l'Ontario, Canada.

À l'automne 2018, nous avons débuté avec le rapport annuel de Corporate Knights Inc. sur les 50 meilleures corporations canadiennes (*Corporate Knights*, 2018). Corporate Knights Inc. comprend le magazine sur l'économie durable *Corporate Knights*, ainsi qu'une division de recherche qui produit des classements et des évaluations de produits financiers en fonction de la performance sociale et environnementale des entreprises (*Corporate Knights*, 2020). À partir du rapport pour année 2018, nous avons sélectionné des organisations œuvrant dans des secteurs d'activité polluants. Nous avons identifié les coordonnées des responsables des données environnementales sur les portails de ces organisations et envoyé des demandes d'entretien, en joignant une brève description de notre étude. Les noms ou les coordonnées de ces personnes n'étant pas toujours disponibles, nous avons également utilisé des adresses de courriel générales.

La liste des entreprises potentielles a été graduellement élargie. Des organisations mentionnées dans la presse, dans des articles scientifiques, lors des discussions entre pairs ou considérées grâce à notre propre connaissance du milieu économique canadien, nous ont permis d'identifier et de contacter d'autres organisations. Un article publié dans le journal *Le Devoir* (*Le Devoir*, 2018) sur les 25 plus grands pollueurs du Québec nous a fourni d'autres terrains potentiels.

Quelques participants nous ont également guidés dans ce sens, soit en nommant d'autres entreprises potentiellement disponibles pour participer à l'étude, soit en nous fournissant directement les noms, et parfois les coordonnées des personnes travaillant pour des partenaires d'affaires.

Le réseau professionnel LinkedIn a aussi été mis à profit : afin d'éviter les adresses de courriel générales pour lesquelles le taux de réponse est bas, nous avons identifié des professionnels travaillant dans les équipes de développement durable des entreprises pertinentes pour notre étude. LinkedIn a été très utile pour prendre contact avec des consultants externes et des représentants d'investisseurs institutionnels. Les discussions avec ces personnes nous ont permis d'enrichir nos données et analyses, en fournissant des points de vue externes aux entreprises.

Parallèlement au processus de communication avec les entreprises, nous avons commencé la collecte des données. Dès les premières discussions, nous avons remarqué trois aspects qui allaient modifier le déroulement de notre l'étude :

1) les données liées à la *conformité environnementale* occupent une place importante dans le processus de production des entreprises qui divulguent *volontairement* des données;

2) l'Alliance verte, un programme environnemental créé par l'industrie maritime canadienne, constituait un terrain d'étude intéressant et distinct des autres entreprises, grâce à des caractéristiques propres qui sont présentées dans le chapitre dédié; et

3) les organisations participantes n'étaient pas intéressées à une série d'entretiens, considérant que l'essentiel était exposé lors d'une unique discussion avec une seule personne. Nous avons essayé de convaincre plusieurs entreprises de nous permettre de compléter une étude plus large de leur processus interne de production des données environnementales, mais cela nous a été refusé. Nous n'avons pas insisté davantage, puisque cela pouvait compromettre la relation que nous avions établie avec ces organisations.

Nous avons donc modifié le plan initial et décidé d'élargir le terrain potentiel d'étude, en communiquant avec plusieurs membres de l'Alliance verte, mais aussi avec des entreprises qui limitent la production des données environnementales au périmètre réglementaire. Au lieu de nous concentrer sur quelques études de cas, nous avons décidé de contacter et d'analyser un plus grand nombre d'organisations, de tailles et de secteurs d'activité divers, ce qui nous a permis d'examiner un plus grand nombre des processus internes de production des données environnementales. Bien que cette analyse ne puisse pas être aussi approfondie que les études de cas, elle nous permet cependant de discuter d'une multitude d'aspects liés à ce processus interne, de déceler les éléments récurrents, et d'avoir un horizon d'analyse plus large.

3.1.2 Données descriptives

Au total, 159 demandes d'entretien ont été envoyées entre le 15 novembre 2018 et le 17 décembre 2019. Nous avons reçu des réponses positives, négatives, et très souvent pas de réponse à notre premier message, une situation qui nous a amené à envoyer un deuxième et dernier message après environ deux semaines d'attente. Les réponses négatives expliquaient généralement que le personnel du département de développement durable n'était pas disponible ou qu'il recevait trop de demandes similaires, que le processus corporatif ne se déroulait pas au Canada, ou que le processus interne de production des données environnementales était en cours d'implantation.

Fait intéressant, sur les 25 plus grands pollueurs du Québec mentionnés dans l'article du journal *Le Devoir* (*Le Devoir*, 2018), un seul nous a répondu favorablement. Contacter ces grands pollueurs a posé des défis, car habituellement les coordonnées de contact se limitent à un courriel/numéro de téléphone général. Les réceptionnistes ont refusé de nous guider vers les départements de développement durable ou nous ont dirigés vers des boîtes vocales, nos messages demeurant généralement sans réponse. Il nous semble que ces organisations souhaitent éviter de participer à des études sur leur performance environnementale.

Finalement, 33 entretiens ont été complétés au cours de la période décembre 2018-juin 2019, 14 autres en octobre 2019, et un dernier en janvier 2020, pour un total de 48 entretiens. Le taux de réponses positives se situe à 30 %. Nous avons décidé d'arrêter notre collecte à la fin d'octobre 2019, car la saturation des données était évidente : les mêmes situations et propos revenaient sous différentes formes. Toutefois, nous avons effectué un dernier entretien en janvier 2020 avec un membre supporteur de l'Alliance verte, ce qui nous a permis d'intégrer à nos données des opinions externes, et de trianguler les sources des données.

Notre étude examine les organisations et leurs pratiques internes, et non pas des catégories spécifiques d'employés. Le choix ultime des personnes interviewées a été décidé par les

entreprises/les personnes initialement contactées. Le critère prioritaire pour nous était que ces personnes connaissent bien les processus internes de production des données environnementales de leurs employeurs.

Des ententes de confidentialité des données ont été signées avec tous les participants de l'étude, à l'exception d'un participant qui n'a pas considéré cela comme nécessaire. Étant donné que nous avons consenti à un niveau de confidentialité élevé, les informations descriptives qui suivent sont séparées en plusieurs tableaux et présentées de manière agrégée, afin d'éviter que des personnes ou des organisations participantes puissent être identifiées. De plus, toutes les personnes interviewées sont identifiées par la forme masculine du mot « participant », puisque des lecteurs avisés pourraient corroborer le genre de la personne interviewée, le titre de son poste, le secteur d'activité de son employeur et des citations fournies, afin de l'identifier. Similairement, les titres des postes occupés sont présentés dans la forme masculine.

La liste chronologique des entretiens est présentée au Tableau 3.1. La durée des discussions varie entre 28 et 117 minutes, pour une moyenne de 74 minutes par entretien, et un total général de 59 heures (3536 minutes). Tous les entretiens ont été transcrits, et le nombre total des pages s'élève à 1027.

Numéro d'entretien – numéro d'organisation	**Date de l'entretien (mois, année)**	**Poste occupé par la(les) personne(s) interrogée(s)**	**Durée (minutes)**	**Nombre de pages transcrites**
1- #1	Décembre 2018	Conseiller développement durable	75	17
2- #2	Janvier 2019	Conseiller développement durable	85	17,5
3- #3	Janvier 2019	Directeur développement durable	99	19,5
4- #4	Février 2019	Directeur développement durable	70	16
5- #5	Février et mars 2019	Conseiller développement durable	111	26
6- #6	Février 2019	Directeur des opérations/ Adjoint administratif/ Technicien en environnement	100	24
7- #7	Février 2019	Conseiller développement durable	117	51
8- #8	Février 2019	Conseiller environnement	117	30
9- #9	Mars 2019	Directeur développement durable	83	15,5
10- #10	Mars 2019	Directeur environnement	80	1,5

11- #11	Mars 2019	Coordonnateur en conformité environnementale	57	12
12- #12	Mars 2019	Conseiller responsabilité sociale de l'entreprise	69	13
13- #13	Avril 2019	Directeur environnement	62	28
14- #14	Avril 2019	Coordonnateur en environnement	94	23
15- #15	Avril 2019	Directeur développement durable	77	16
16- #16	Avril 2019	Vice-président environnement	104	20
17- #17	Avril 2019	Directeur développement durable	49	18
18- #18	Avril 2019	Conseiller environnement	82	30
19- #19	Mai 2019	Spécialiste en environnement	65	28
20- #20	Mai 2019	Directeur de l'environnement	91	20
21- #21	Mai 2019	Directeur environnement	79	19
22- #22	Mai 2019	Conseiller en environnement	80	3,5
23- #5	Mai 2019	Chargé environnement	94	25,5
24- #24	Mai 2019	Directeur exploitation	51	20
25- #25	Mai 2019	Conseiller développement durable	45	11
26- #26	Mai 2019	Gestionnaire développement durable	76	32,5
27- #27	Juin 2019	Consultant	64	23,5
28- #28	Juin 2019	Vice-président développement durable	57	13
29- #29	Juin 2019	Directeur environnement	75	23
30- #30	Juin 2019	Directeur d'usine	28	15
31- #31	Juin 2019	Directeur développement durable	84	26,5
32- #32	Juin 2019	Directeur général	56	21
33- #33	Juin 2019	Responsable gestion des risques	98	38
34- #34	Octobre 2019	Chargé développement durable	109	37
35- #21	Octobre 2019	Responsable développement durable	62	28
36- #36	Octobre 2019	Directeur de l'environnement	60	23,5
37- #37	Octobre 2019	Conseiller investissement responsable	50	15
38- #38	Octobre 2019	Conseiller investissement responsable	63	23,5
39- #39	Octobre 2019	Conseiller développement durable	72	24,5
40- #40	Octobre 2019	Directeur développement durable, consultation	80	32
41- #9	Octobre 2019	Analyste environnement et innovation	30	2
42- #42	Octobre 2019	Directeur investissement responsable	70	26
43- #5	Octobre 2019	Conseiller marge brute	50	17,5
44- #44	Octobre 2019	Directeur santé, sécurité, environnement	40	18
45- #45	Octobre 2019	Consultant	64	22
46- #46	Octobre 2019	Conseiller programme environnemental gouvernemental	51	6,5
47- #47	Octobre 2019	Responsable santé, sécurité, environnement	90	34,5
48- #48	Janvier 2020	Directeur général	71	20
Total			**3536**	**1027,5**

Tableau 3.1 Liste des entretiens en ordre chronologique

Le Tableau 3.2 présente le nombre d'entretiens par secteur d'activité. La classification correspond à celle du gouvernement canadien qui divise l'économie canadienne en trois grands secteurs économiques (gouvernement du Canada, 2019) :

1. Le secteur des services comprend le transport, l'éducation, les soins de santé, la construction, les opérations bancaires, les communications, la vente au détail, le tourisme et l'administration gouvernementale;

2. Le secteur manufacturier produit une multitude de biens : du papier, du ciment, du matériel de haute technologie, de la technologie aérospatiale, de l'équipement, des aliments, des vêtements, etc.;

3. Le secteur de l'exploitation des ressources naturelles comprend la foresterie, la pêche, l'agriculture, l'exploitation minière et l'énergie.

Le nombre d'entretiens présentés dans le Tableau 3.2 dépasse le nombre d'organisations analysées, car dans l'entreprise #5, nous avons discuté avec trois employés (les participants 5, 23, et 43), dans l'entreprise #9 avec deux employés (9 et 41), et dans l'entreprise #21 avec deux employés (21 et 35).

Secteur d'activité	**Nombre d'organisations**	**Nombre d'entretiens**
Services – Transport	5	5
Services – Vente au détail	2	2
Services – Immobilier	1	1
Services – Télécommunications	1	1
Services – Autres	7	7
Manufacturier	11	11
Exploitation des ressources naturelles	6	10
Total participants en entreprise	**33**	**37**
Association industrielle	1	1
Alliance verte	1	1
Services – Consultation	3	3
Services – Investissement responsable	3	3
Services – Gouvernemental	2	2
OSBL	1	1
Total participants externes	**11**	**11**
Total général	**44**	**48**

Tableau 3.2 Nombre d'entretiens et d'organisations par secteur d'activité

De plus, nous avons discuté avec 3 conseillers en investissement responsable et 3 consultants externes, tous à l'emploi au sein d'organisations distinctes, 2 employés gouvernementaux, le directeur d'une association industrielle, le directeur d'un organisme sans but lucratif (OSBL), et le directeur de l'Alliance verte, pour un total de 11 entretiens externes aux organisations. Ces discussions externes ont visé les étapes du processus interne de production des données environnementales, les défis associés, et la qualité des données environnementales des entreprises en général. Aucune référence directe à une entreprise en particulier n'a été effectuée.

La grande majorité des discussions se sont déroulées en français, dont 43 entretiens sur 48. L'anglais a été la langue exclusive pour trois entretiens, tandis que le français et l'anglais ont été utilisés pour deux entretiens (Tableau 3.3). Toutes les personnes interviewées travaillent dans un établissement situé au Québec, sauf deux personnes pour lesquelles le lieu de travail se situe en Ontario, et une troisième qui est originaire des États-Unis où elle travaille pour une compagnie multinationale qui détient des établissements d'affaires canadiens. Le guide d'entretien est présenté à l'Annexe 3.1. Il est expliqué dans la section 3.2.2.

Nous nous sommes généralement déplacés au lieu de travail de la personne interrogée, parfois à plusieurs centaines de kilomètres : 42 entretiens ont été des rencontres en personne, 5 ont été des conversations téléphoniques, et 1 entretien a été complété par vidéoconférence (Tableau 3.4).

Langue(s) utilisée(s) durant l'entretien	**Nombre d'entretiens**
Français	43
Anglais	3
Français et anglais	2
Total	**48**

Tableau 3.3 Classification des entretiens par la langue utilisée

Moyen de communication	**Nombre d'entretiens**
Rencontre en personne	42
Téléphone	5
Vidéoconférence	1
Total	**48**

Tableau 3.4 Classification des entretiens par le moyen de communication utilisé

3.1.3 Trois catégories d'entreprises

3.1.3.1 Informations générales

Les pratiques et les processus internes de production des données environnementales présentent des différences entre certaines catégories d'entreprises, et c'est la raison pour laquelle nous avons décidé de les séparer en trois catégories : les entreprises qui répondent exclusivement aux exigences environnementales gouvernementales, les entreprises qui dépassent les exigences gouvernementales et divulguent volontairement des données environnementales, et les membres de l'Alliance verte.

Cette division s'inspire des critères de séparation des cadres conceptuels analysés par Antheaume (2013). Ce chercheur réalise un travail de synthèse de la littérature portant sur des travaux conceptuels, normatifs, du contrôle de gestion et de la comptabilité environnementale, et définit trois cadres conceptuels du contrôle de gestion environnementale : « trois cadres conceptuels, trois nuances de vert ». Le premier cadre conceptuel est normalisateur, « sans vert ». Il est orienté vers la conformité environnementale extérieure, imposée par les autorités, ou vise la normalisation des comportements à l'intérieur de l'entreprise. Le deuxième cadre conceptuel est « vert superficiel, raisonné ». Ce type de contrôle de gestion environnementale se situe à « l'intersection des contraintes économiques et écologiques » (Antheaume, 2013, p. 17), et son but est d'utiliser l'environnement (la nature) pour le bien de l'homme, sans toutefois dépasser certaines limites. Le troisième cadre conceptuel est « vert profond, écocentré », et vise un type de contrôle pour la nature, en mesurant comment le fonctionnement d'une organisation affecte l'environnement et la santé.

Nos trois catégories d'entreprises participantes s'alignent partiellement avec les cadres conceptuels présentés par Antheaume (2013). Le cadre « sans vert » s'applique aux entreprises de notre première catégorie. Le reste des entreprises présentent différentes nuances de « vert superficiel, raisonné », et quelques-unes s'approchent du « vert profond, écocentré », sans toutefois l'atteindre. Elles forment notre deuxième catégorie d'entreprises. Les entreprises de ces deux catégories établissent des stratégies

individuelles concernant la performance environnementale et le processus interne de production des données environnementales. La troisième et dernière catégorie regroupe les membres de l'Alliance verte. Nous les séparons puisqu'elles ont développé une norme sectorielle pour la mesure de la performance environnementale. Les données recueillies auprès des membres de l'Alliance verte font apparaître des pratiques similaires aux entreprises qui divulguent volontairement des informations environnementales. Une dimension d'analyse supplémentaire est cependant présente dans le cas de l'Alliance verte. Le fait d'avoir eu accès à des données auprès de plusieurs acteurs participant à un projet commun de création d'un programme environnemental permet de comprendre la dynamique collective de création et de maintien d'une norme environnementale dans un secteur particulier : l'industrie maritime canadienne. Nous avons donc spécifiquement utilisé ces données dans le chapitre six afin d'analyser cette problématique qui leur est propre.

Les entreprises de la première catégorie se limitent au périmètre légal concernant la production des données environnementales et divulguent des données exclusivement aux autorités. Le processus interne de production des données est strictement encadré par les lois et règlements applicables à ces entreprises. Les entreprises de la deuxième catégorie réalisent une analyse plus large de leurs impacts environnementaux. Plusieurs parties prenantes sont considérées. Ces organisations divulguent publiquement des données environnementales, ce qui rend les étapes finales du processus interne de production des données environnementale, par exemple l'approbation et la publication des informations, plus complexes. Finalement, les entreprises membres de l'Alliance verte présentent des motivations de production des données environnementales différentes des catégories antérieures, et utilisent des guides spécifiques encadrant leur processus interne de production des données environnementales.

Dans le Tableau 3.5, nous détaillons le nombre d'entretiens avec des participants internes et externes aux entreprises, par catégorie d'entreprise. Les propos du participant 27, auditeur externe du programme de l'Alliance verte et d'autres programmes industriels,

ont été liés aux entreprises de la deuxième catégorie d'entreprises, ainsi qu'à l'Alliance verte. Il compte pour un seul entretien dans le total général.

Catégories d'entreprises	**Nombre d'entretiens avec des participants internes aux entreprises**	**Identificateurs d'entretien (Tableau 3.1)**	**Nombre d'entretiens avec des participants externes aux entreprises**	**Identificateurs d'entretien (Tableau 3.1)**	**Total**
Entreprises qui répondent exclusivement aux exigences gouvernementales	**6**	10, 14, 22, 24, 29, 30	**2**	28, 46	**8**
Entreprises qui dépassent les exigences gouvernementales et divulguent volontairement des données	**22**	1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 12, 15, 16, 19, 21, 23, 25, 31, 34, 35, 36, 41, 43, 44, 47	**7**	27*, 37, 38, 39, 40, 42, 45	**29**
Entreprises membres de l'Alliance verte	**9**	3, 6 (6.1, 6.2, 6.3), 11, 13, 17, 18, 20, 26, 33	**3**	27*, 32, 48	**12**
Total	**37**		**11**		**48**

Tableau 3.5 Nombres d'entretiens par type de participants et par catégorie d'entreprise

27* : les propos de ce participant ont été retenus pour deux sections, mais nous avons compté un seul entretien dans le total général.

Afin de comprendre la production de l'information environnementale, il est nécessaire de s'intéresser aux acteurs qui participent à cette production au sein des organisations. Ces acteurs ont des positionnements différents en fonction de la stratégie environnementale de l'entreprise. Nous présentons ci-après plus de détails concernant ces acteurs par catégorie d'entreprises.

3.1.3.2 Première catégorie : entreprises qui répondent exclusivement aux exigences environnementales gouvernementales

Nous avons discuté avec six personnes qui sont impliquées dans le processus de production des données environnementales de six organisations distinctes. Il s'agit des participants 10, 14, 22, 24, 29, et 30 (voir Tableau 3.1). À cela s'ajoutent les informations

obtenues du participant 28, employé responsable des données environnementales d'une association industrielle, et du participant 46 qui, grâce à son expérience professionnelle, connaît l'Inventaire national des rejets de polluants (INRP) de l'intérieur.

Sur les six personnes rencontrées en entreprise, cinq ont complété des études universitaires de premier cycle en génie chimique ou en géographie, et/ou une maîtrise en environnement. La cinquième personne possède un diplôme en ingénierie industrielle, mais elle est responsable des données environnementales de son entreprise depuis plus de 15 ans. Tous les participants possèdent donc des connaissances théoriques et/ou pratiques en environnement, détenant soit un diplôme connexe, soit une expérience de travail s'étalant sur plusieurs années.

3.1.3.3 Deuxième catégorie : entreprises qui dépassent les exigences gouvernementales et divulguent volontairement des données environnementales

Nous avons discuté avec 22 personnes qui sont impliquées dans le processus de production des données environnementales de 18 entreprises distinctes. Il s'agit des participants 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 12, 15, 16, 19, 21, 23, 25, 31, 34, 35, 36, 41, 43, 44, et 47 (voir Tableau 3.1). Les participants 5, 23, et 43 travaillent dans la même entreprise (#5), mais sont impliqués dans le processus de production des données environnementales à des étapes différentes. La même situation s'applique aux participants 21 et 35 (entreprise #21). Le participant 41 nous a rencontrés après un changement d'employeur, mais il avait travaillé dans la même entreprise que le participant 9, et ses propos visent les pratiques de l'entreprise #9. Nous avons rencontré un VP environnement, neuf directeurs/coordonnateurs des équipes corporatives de développement durable, cinq autres membres de ces équipes, trois responsables régionaux, et trois responsables locaux. Nous avons également discuté avec un collaborateur, c'est-à-dire un employé d'un autre département, mais qui fournit ponctuellement des informations environnementales au département de développement durable. Le collaborateur est d'ailleurs l'unique comptable professionnel agréé (CPA) des participants interrogés.

Toutes les 22 personnes rencontrées en entreprise ont fait des études supérieures. Parmi elles, huit ont complété un baccalauréat dans un domaine des sciences de la nature (géographie, géologie, chimie, etc.), et certaines ont également obtenu un diplôme de deuxième cycle dans un domaine connexe. Une personne détient également un doctorat dans un de ces domaines. Onze autres personnes interrogées détiennent un diplôme de deuxième cycle en environnement ou développement durable. Plusieurs de ces personnes détiennent un baccalauréat en administration des affaires ou en économie. La quasi-totalité de nos interlocuteurs détient donc un diplôme universitaire soit dans un domaine lié aux sciences de la nature, soit en environnement ou développement durable. Ils occupent généralement leur poste depuis plusieurs années. Selon notre compréhension, ces employés détiennent des connaissances et des compétences appropriées dans le domaine de la production des données environnementales. Parmi eux se trouve une seule personne qui détient un titre comptable, plus précisément celui de CPA, CGA[14].

Nous avons également rencontré le participant 39, employé de RECYC-Québec, avec qui nous avons discuté des données relatives au recyclage des différentes matières. Nous avons décidé d'utiliser les informations obtenues pour enrichir l'analyse des processus des 18 entreprises mentionnées ci-haut, au lieu de nous concentrer sur le processus interne de RECYC-Québec. Étant donné que cette organisation présente des caractéristiques différentes des 18 autres entreprises (Encadré 3.1), les informations obtenues lors de l'entretien auraient été insuffisantes pour brosser son portrait. En revanche, ces renseignements sont utiles pour compléter le portrait des autres entreprises.

Deux autres catégories de participants s'ajoutent à notre étude : des consultants externes et des représentants des investisseurs institutionnels. Les consultants externes sont les participants 27, 40, et 45, est les investisseurs institutionnels sont représentés par les participants 37, 38, et 42.

[14] Comptable professionnel agréé, comptable général licencié

Encadré 3.1 RECYC-Québec

RECYC-Québec est la société québécoise de récupération et de recyclage. Son mandat est de « [p]romouvoir, développer et favoriser la réduction, le réemploi, la récupération et le recyclage de contenants, d'emballages, de matières ou de produits, ainsi que leur valorisation dans une perspective de conservation des ressources. » (RECYC-Québec, 2020b). La chaîne de valeur de la gestion des matières résiduelles commence à l'extraction des matières premières et continue jusqu'au commerçant, puis du consommateur jusqu'au réemploi et au recyclage. L'organisation souhaite ainsi mobiliser toute la province « autour d'une gestion novatrice et durable des matières résiduelles » (RECYCQuébec, 2020a).

Le conseil d'administration de RECYC-Québec est imputable envers le gouvernement du Québec, et il relève directement du ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC).

Nous avons discuté avec les trois consultants afin d'obtenir des points de vue externes sur les processus internes de production des données environnementales des entreprises. Leur expérience en tant qu'intervenants directs dans ce processus, ou à titre d'auditeur, nous a permis d'enrichir notre analyse. À l'exception de l'Alliance verte, aucune autres organisation ou entreprise n'a été citée durant les entretiens. Les trois personnes interrogées possèdent plusieurs années d'expérience dans la consultation externe. Le participant 27 est associé dans une firme-conseil indépendante qui évalue, gère, et améliore la performance en matière de santé, sécurité, et environnement de ses clients. Au niveau environnemental, la firme se spécialise dans les audits de conformité légale, des audits de système de gestion environnementale, et autres standards environnementaux, comme celui de l'Alliance verte. Le participant 40 travaille dans le département de développement durable d'un cabinet mondial d'audit et de services-conseils. Ce département traite plusieurs aspects de développement durable : stratégie, reddition de comptes, audit interne et externe, ainsi que des études ad hoc, comme des études de balisage. Le participant 45 est consultant externe dans la quantification des gaz à effet de serre, dans la gestion des matières résiduelles, et dans l'approvisionnement responsable.

Les investisseurs institutionnels représentent des utilisateurs importants des données environnementales des entreprises (Diouf et Boiral, 2017). Les participants œuvrant en

entreprise nous ont mentionné à répétition les investisseurs (institutionnels ou non) comme étant des utilisateurs clés des informations environnementales. Bien qu'ils n'interviennent pas directement dans le processus interne de production des données environnementales des entreprises qu'ils analysent, les investisseurs institutionnels détiennent des renseignements concernant la production des données environnementales. Le participant 37 est employé d'une grande institution financière canadienne. Il œuvre depuis plusieurs années dans le département d'investissement responsable. Le participant 38 compte également plusieurs années d'expérience dans l'investissement responsable d'une autre grande institution financière canadienne. Le participant 42 présente un profil similaire. Les participants 37 et 38 travaillent pour des institutions financières signataires des Principes pour l'investissement responsable (Encadré 3.2).

Encadré 3.2 Principes pour l'investissement responsable (PRI)

« Les PRI définissent l'investissement responsable comme une stratégie et une pratique visant à prendre en compte les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans les décisions d'investissement et l'actionnariat actif. » (PRI, 2019).

Les PRI coopèrent avec un réseau mondial de signataires afin d'appliquer les six principes nommés ci-après, dans le but de comprendre les effets des questions environnementales, sociales et de gouvernance sur les investissements, et d'aider les organisations signataires à les intégrer dans leurs décisions d'investissement et d'actionnariat (PRI, 2020a). Ce réseau compte plus de 2 800 signataires provenant de plus de 60 pays, et représente plus de 89 000 milliards de dollars US d'actifs (PRI, 2019). Au Canada, 160 institutions se sont engagées à respecter les PRI. À titre d'exemple, nous mentionnons le Régime de rentes du Mouvement Desjardins, le Fonds de solidarité FTQ, le Régime de retraite d'Hydro-Québec, la Caisse de dépôt et placement du Québec, le Royal Mail Pension Plan, le Régime de retraite Ontario Teachers', et la compagnie d'assurance Sun Life (PRI, 2020).

Les six principes suivants ont été élaborés par des investisseurs et bénéficient du soutien de l'Organisation des Nations Unies :
« 1 Nous prendront en compte les questions ESG dans les processus d'analyse et de décision en matière d'investissement.
2 Nous serons des investisseurs actifs et prendrons en compte les questions ESG dans nos politiques et pratiques d'actionnaires.
3 Nous demanderons aux entités dans lesquelles nous investissons de publier des informations appropriées sur les questions ESG.
4 Nous favoriserons l'acceptation et l'application des Principes auprès des acteurs de la gestion d'actifs.

5 Nous travaillerons ensemble pour accroître notre efficacité dans l'application des Principes.
6 Nous rendrons compte individuellement de nos activités et de nos progrès dans l'application des Principes. » (PRI, 2019)

3.1.3.4 Troisième catégorie : entreprises membres de l'Alliance verte

Nous avons discuté avec le directeur général du programme, avec 11 personnes qui sont impliquées dans le processus interne de production des données environnementales de 9 membres du programme, avec un vérificateur externe accrédité par le programme, ainsi qu'avec un représentant d'un OSBL. Cet organisme est un groupe environnemental et membre supporteur de l'Alliance verte qui participe activement aux rencontres et discussions du programme depuis 2011.

Les neuf membres participants sont des armateurs (trois organisations), des ports et corporations de la Voie maritime (quatre organisations), et des terminaux et chantiers maritimes (deux organisations). Il s'agit des participants 3, 6 (6.1, 6.2, 6.3, car durant le même entretien, nous avons échangé avec trois employés), 11, 13, 17, 18, 20, 26, 27, 32, 33, et 48. De ces personnes, huit ont fait des études universitaires de premier et/ou deuxième cycle dans les sciences de la nature : biologie, biochimie, chimie, géographie, ou géologie. Elles ont donc des connaissances liées à l'environnement, et ont développé de l'expertise dans leur poste de responsable en développement durable. La majorité des personnes interviewées sont en poste depuis plusieurs années. La neuvième personne possède un diplôme universitaire en gestion. Le profil universitaire n'a pas été abordé avec deux personnes interviewées.

Pour les trois catégories d'entreprises, nous avons ainsi interrogé des employés impliqués dans la construction des données environnementales qui possèdent des connaissances et compétences approfondies dans le domaine des sciences de la nature, contrairement à la plupart des études antérieures qui ont interrogé des employés des départements de communications ou des affaires juridiques.

Grâce aux discussions avec ces participants, nous avons eu accès à une diversité des points de vue. En effet, les personnes rencontrées œuvrent à plusieurs niveaux hiérarchiques dans les entreprises analysées et n'ont pas les mêmes intérêts dans la production des données environnementales. Nous avons aussi, lorsque c'était possible et pertinent, interrogé des personnes externes aux entreprises, mais qui interviennent dans la production des données environnementales.

La diversité des points de vue des participants, conjuguée avec leurs profils académiques et professionnels, nous a permis d'avoir une vue globale du processus de construction des données environnementales, mais également de pénétrer dans les coulisses de la production de ces informations.

3.2 Collecte des données

Notre étude est qualitative et exploratoire. Nous avons procédé à des entretiens semi-structurés et à la consultation de documents. Nous expliquons dans cette section les raisons qui nous ont dirigés vers l'entretien comme méthode de collecte des données. La fiabilité des données recueillies est également discutée.

3.2.1 Pourquoi l'entretien ?

L'objectif de notre étude est d'analyser le processus de production des données environnementales des organisations. Le choix des méthodes qualitatives s'imposait, vu que « [l]es méthodes qualitatives ont pour fonction de comprendre plus que de décrire systématiquement ou de mesurer » (Kaufmann, 2016, p. 30). La compréhension d'un processus nécessite l'accès à des témoignages comprenant les éléments clé, et : « [p]our appliquer de telles approches [analyser et modéliser des relations entre événements] et pour mieux comprendre les processus, nous avons d'abord besoin de recueillir des données processuelles qui seront composées essentiellement de récits d'événements, d'activités et de choix. » (Langley, 1997). L'entretien offre l'accès à des informations

actuelles et passées, grâce à la mémoire des personnes interrogées. Il permet au chercheur de connaître les opinions, sentiments, et explications de ces personnes (Patton, 2015). De plus, nous souhaitons comprendre des éléments internes pour lesquels peu ou aucune information n'est divulguée à l'extérieur des organisations. Le processus interne de production des données environnementales comprend plusieurs étapes et implique de nombreuses personnes œuvrant dans divers départements d'une organisation. Bien que certaines organisations divulguent des données environnementales, elles n'offrent pas d'informations sur leur production. À notre avis, la meilleure manière d'avoir accès à des informations internes liées à ce processus est l'entretien, car il permet d'accéder à des informations qui ne sont pas divulguées publiquement.

3.2.2 Type d'entretien

Nous avons procédé à des entretiens semi-structurés. Le guide d'entretien est présenté à l'Annexe 3.1. Étant donné que le but de notre étude est d'analyser des pratiques internes, nous avons construit ce guide en intégrant des questions soulevées par les perspectives critiques et postmodernes présentées dans le deuxième chapitre. Pour ne donner que quelques exemples, Hopwood (2009), Gray (2010), Whiteman, Walker, Perego, Stockholms universitet, et Stockholm Resilience Centre (2013) et Dupuis (2013) constatent des écarts importants entre la divulgation environnementale et la soutenabilité réelle. Laine, Jarvinen, Hyvonen, et Kantola (2017) identifient des éléments qui manquent de rigueur dans le processus interne de production, d'utilisation et de compréhension interne des dépenses et investissements environnementaux d'une entreprise finlandaise. Nous avons intégré dans le guide d'entretien des questions concernant l'exhaustivité des impacts environnementaux considérés, l'exhaustivité et l'exactitude des données collectées, les méthodes de calcul des données employées, et les autres transformations que les données environnementales pourraient subir.

Avant chaque entretien, nous nous sommes préparés en examinant plusieurs sources d'information sur l'organisation analysée. Si l'entreprise détient un portail, nous l'avons consulté afin d'en apprendre plus sur son domaine d'activité. Des informations environnementales y sont souvent présentées, incluant le rapport de développement durable, ce qui nous a permis de mieux cerner ses impacts environnementaux. Nous avons également effectué des recherches sur les éventuels enjeux environnementaux soulevés par des parties prenantes externes. Le profil LinkedIn du participant, si existant, a été aussi consulté afin de comprendre son parcours académique et professionnel.

Notre stratégie d'entretien est inspirée des réflexions de Kaufmann (2016, p. 47) :

> « Pour atteindre les informations essentielles, l'enquêteur doit en effet s'approcher du style de conversation sans se laisser aller à une vraie conversation : l'entretien est un travail, réclamant un effort de tous les instants. L'idéal est de rompre la hiérarchie sans tomber dans une équivalence des positions : chacun des deux partenaires garde un rôle différent. L'enquêteur est maître du jeu, il définit les règles et pose les questions; l'informateur au début se contente de répondre. C'est ensuite que tout se joue : il doit sentir que ce qu'il dit est parole en or pour l'enquêteur, que ce dernier le suit avec sincérité, n'hésitant pas à abandonner sa grille pour lui faire commenter l'information majeure qu'il vient de livrer trop brièvement. L'informateur est surpris de se sentir écouté en profondeur et il se sent glisser, non sans plaisir, vers un rôle central. Il n'est pas vaguement interrogé sur son opinion, mais parce qu'il possède un savoir, précieux, que l'enquêteur n'a pas, tout maître de jeu qu'il soit. Ainsi, l'échange parvient à trouver son équilibre, entre deux rôles forts et contrastants. Et l'informateur comprend que s'il plonge plus profondément en lui-même, parvenant à exprimer davantage de savoir, il renforce encore son pouvoir dans l'interaction. »

Nous avons donc choisi d'encadrer les discussions d'une manière flexible. Les questions présentées dans le guide constituent une base de discussion. Nous sommes restés ouverts

à des sujets nouveaux en lien avec notre sujet de recherche, et à l'approfondissement d'un sujet en particulier, si cela enrichissait nos données. D'ailleurs, le guide d'entretien a été complété au fur et à mesure que la collecte des données se poursuivait, pour atteindre sa forme finale vers l'entretien numéro 6. Nous avons donc dirigé les discussions de manière à permettre aux participants d'apporter des éléments nouveaux et inattendus dans la discussion. Même si nous avons consulté préalablement de la littérature pertinente pour notre sujet de recherche, nous avons effectué notre collecte des données avec le souhait de découvrir de nouveaux éléments, et non pas avec l'objectif de confirmer ce que différents courants de littérature proposaient déjà. Nous avons donc évité « le biais de confirmation » (Gioia, Corley, et Hamilton, 2013).

Durant les entretiens, nous avons essayé de comprendre les propos des participants, leurs responsabilités, leurs défis, leurs opinions, et non pas de les juger : « S'il veut vraiment comprendre, l'enquêteur doit parvenir à se dépouiller de toute morale; il reprendra ses idées une fois l'entretien terminé. » (Kaufmann, 2016, p. 51). Le risque de s'approprier le point de vue des participants (*going native*, in Gioia, Corley, et Hamilton, 2013) était toutefois faible, étant donné que nous avons procédé à des entretiens dans des organisations variées, avec des employés impliqués à des étapes différentes dans le processus de production des données environnementales. Nous avons tout de même commenté certaines situations et comparé les affirmations des participants (tout en respectant les ententes de confidentialité), sur un fond amical et dans le but de faire avancer la discussion et d'accroître la qualité de nos données, car

> « [i]l est donc possible et même conseillé de ne pas se limiter à poser des questions, mais aussi de rire voire de s'esclaffer, de complimenter, de livrer brièvement sa propre opinion, d'expliquer un aspect des hypothèses, d'analyser en direct ce que vient de dire l'informateur, parfois même de le critiquer et de manifester son désaccord. Empathie rime avec sympathie, et l'enquêteur doit avant tout être aimable, positif, ouvert à tout ce que dit son vis-à-vis. Toutefois ce comportement de base une fois posé il devient possible et intéressant d'avancer des points limités de désaccord, qui

> permettent à l'enquêteur d'être plus sincère et souvent dynamiser le débat. » (Kaufmann, 2016, p. 52)

Dans une écrasante majorité, l'accueil réservé par les participants a été agréable, et les discussions ont été amicales et ouvertes. Bien que l'étiquette des affaires et le vouvoiement aient été suivis au début des discussions, dans de nombreux cas nous nous sommes tutoyés avec les participants, à leur demande ou à la nôtre, si nous avons appréhendé une ouverture dans ce sens.

Nous avons établi un climat de confiance avec la grande majorité des participants à l'aide de plusieurs éléments. Premièrement, en démontrant notre connaissance de leur entreprise et ses impacts environnementaux, les participants ont compris notre grand intérêt pour leurs propos. Deuxièmement, nous nous sommes intéressés à des faits, mais également à leurs opinions. La formulation « selon vous/toi? » a été souvent utilisée : par exemple, « Quelle est l'étape la plus difficile, selon vous? » ou « Quel est le principal défi, selon toi? » Plusieurs participants rencontrent dans leurs tâches des défis multiples et sans issus dans un avenir proche. Le fait d'en faire part et d'être écoutés a contribué à déformaliser les discussions.

Nous considérons qu'en grande majorité, les participants nous ont fait confiance et livré des témoignages sincères. Un accueil différent nous a été réservé par un cadre d'une entreprise analysée. Au début de la rencontre, en lisant l'entente de confidentialité couvrant notre étude, cette personne nous a accusée de soupçonner que les entreprises cachaient des informations environnementales importantes. Notre discussion a été amicale et fructueuse, mais cette personne a détourné quelques questions et évité des réponses.

3.2.3 Crédibilité des données recueillies

Nous considérons important de discuter de la crédibilité des témoignages des participants, afin de démontrer que le choix de l'entretien comme méthodologie de collecte des données et notre style d'entretien ont été adéquats.

3.2.3.1 Employés des entreprises de la première catégorie

Les personnes rencontrées dans les six organisations de cette catégorie nous ont semblé ouvertes à la discussion et assez directes. Elles détiennent, en quasi-totalité, une formation liée aux sciences de la nature, possédant des connaissances et des compétences techniques et scientifiques, et ne font pas partie d'équipes de communications ou légales.

Quelques participants nous ont mentionné des aspects potentiellement défavorables pour l'image de leur employeur. Par exemple, selon le participant 22, le processus de production des données environnementales n'existe pas encore dans son entreprise, et la direction ne s'intéresse pas aux données environnementales. Cette entreprise a également reçu plusieurs amendes de non-conformité environnementale. Un autre participant confirme ce manque d'intérêt de la direction pour les aspects environnementaux, qui voit l'environnement comme « une peste à se débarrasser ». Cela témoigne du fait que les participants nous ont fait confiance et que l'utilisation de l'entretien a permis la collecte des informations crédibles.

3.2.3.2 Employés des entreprises de la deuxième catégorie

Les personnes rencontrées dans les 18 organisations de cette catégorie nous ont semblé également ouvertes à la discussion. Nous constatons toutefois de légères différences entre les employés des équipes corporatives et les employés travaillant en dehors du siège social. Ainsi, nous avons remarqué qu'un nombre marginal de participants membres des équipes corporatives avaient tendance à dévier la discussion vers des sujets moins pertinents pour notre étude. Toutefois, plusieurs autres membres des équipes corporatives ont commenté le faible pouvoir du département de développement durable, ou le raisonnement avantages-coûts qui constituerait un frein dans l'évolution de ce département. Les participants travaillant en dehors du siège social ont été généralement plus directs et critiques envers le processus interne de production des données environnementales de leur employeur.

La quasi-totalité des participants nous a indiqué des lacunes dans leurs processus internes de production des données environnementales : des impacts environnementaux qui ne sont pas encore quantifiés, des déficiences dans la collecte des données, ou la sous-utilisation des données environnementales, pour ne donner que quelques exemples. Quelques personnes nous ont également mentionné des aspects moins favorables pour l'image de leur employeur. Par exemple, l'entreprise #47 a plusieurs terrains contaminés pour lesquels une solution devra être trouvée à un moment donné :

> « Dans ce secteur-là, puis dans ce secteur-là, j'ai des bouées, des terrains contaminés. Puis, plus tard, par ici, à quelque part, j'ai un autre terrain aussi qui appartient à [l'entreprise #47], où il peut y avoir des contaminations. Je ne suis pas rentré dans ce dossier-là encore. Donc ici, comme je te dis, on a ramassé des problèmes, mais on le sait ! On le sait ! » (Participant 47)

Le participant 4 nous a informés que son entreprise fait face à plusieurs plaintes environnementales.

Encore une fois, cela confirme que les participants nous ont fait confiance et ont livré des témoignages crédibles.

3.2.3.3 Employés des entreprises membres de l'Alliance verte

Les personnes rencontrées nous ont semblé ouvertes à la discussion et directes. Elles détiennent, en quasi-totalité, une formation liée aux sciences de la nature. Elles ont des connaissances et des compétences techniques et scientifiques, font partie des équipes de développement durable ou connexes, et non pas des équipes de communications ou légales.

Ces participants nous ont indiqué plusieurs éléments qui semblent être déficients dans leurs processus internes de production des données environnementales : des impacts environnementaux qui ne sont pas encore quantifiés, des erreurs dans la collecte des données, ou la sous-utilisation des données environnementales. Plusieurs participants

nous ont aussi mentionné d'autres aspects moins réjouissants pour leurs organisations. Par exemple, une des entreprises privées détient des terrains contaminés et un système a été déployé afin de contenir la contamination :

> « On empêche plutôt la migration vers l'extérieur du site. À savoir si on pourra complètement restaurer le site ? Non, jamais. »

Un autre participant nous a indiqué des non-conformités environnementales de son organisation :

> « […] chaque année, je présente les résultats au conseil d'administration et là, ils disent : "Quand est-ce que tu vas résorber cette non-conformité-là ?" »

Des plaintes des citoyens ont aussi été évoquées dans nos échanges avec les participants 11 et 17, notamment concernant la pollution sonore.

3.2.3.4 Conclusion sur la crédibilité des données recueilles

À la lumière de tous les éléments ci-mentionnés, nous considérons que les participants ont généralement fait preuve de transparence dans nos échanges. Quelques participants faisant partie des équipes corporatives de développement durable nous ont semblé plus prudents dans leurs affirmations. Ils nous ont fourni toutefois des informations intéressantes et utiles.

Le domaine des données environnementales reste toutefois un sujet sensible. Les entreprises, surtout celles cotées en bourse, peuvent être interpellées rapidement par diverses parties prenantes pour de faux pas. Malgré l'ouverture des participants, il est possible que des éléments pertinents pour notre étude nous soient échappés ou aient été évités par certains participants. Cependant, nous remarquons que la majorité des sujets abordés et des réponses recueilles sont récurrents.

3.2.4 Consultation des documents

Nous avons eu accès à un nombre très restreint de documents internes jamais rendus publics : les deux fiches-indicateur pour les entreprises #1 et #5, qui se trouvent aux Annexe 3.2 et Annexe 3.3 respectivement. Les participants 10 et 14 nous ont remis chacun un document interne qui avait déjà été utilisé pour la présentation de leur département/entreprise à d'autres personnes externes.

Pour ce qui concerne le cas de l'Alliance verte, nous avons effectué une recherche dans la base de données Factiva afin d'identifier des publications ayant abordé des sujets liés à ce programme au cours de la période du 1er janvier 2005[15] au 26 mai 2020[16]. Aucune information pertinente pour notre étude n'a été identifiée.

Le portail du programme environnemental de l'Alliance verte nous a été extrêmement utile. Il contient des informations très détaillées sur les conditions d'adhésion au programme, les indicateurs de performance, les catégories de membres, les auditeurs, etc. Tous les bulletins d'information publiés depuis la création du programme peuvent également être consultés sur ce portail. Cela nous a offert des informations importantes sur les débuts de l'Alliance verte et sur son expansion.

Tous les autres documents consultés sont publics. Nous avons ainsi consulté des ressources rendues publiques par le gouvernement fédéral du Canada, le ministère de l'Environnement et changement climatique Canada, et par le gouvernement provincial du Québec, et par des autorités municipales. Nous avons également consulté des rapports de développement durable et autres informations présentées sur les portails des entreprises et d'autres organisations. Les portails des entreprises nous ont permis de préparer les entretiens, sans toutefois nous fournir des informations importantes pour le traitement et l'analyse des données recueillies auprès des participants.

---

15 La crise de la moule zébrée était à son apogée en 2005 (Encadré 6.1) Nous voulions détecter d'éventuelles publications à ce sujet.

16 Date appartenant à la période de notre travail sur cette section.

3.3 Traitement des données recueillies

Tous les entretiens ont été enregistrés sous support audio, sauf quatre pour lesquels l'enregistrement a été refusé. Tous les entretiens enregistrés ont été transcrits intégralement. Pour les quatre autres, nous avons pris des notes manuscrites et les avons transcrites sous format électronique par la suite. Le total de pages transcrites s'élève à 1027.

Nous avons analysé les données issues de nos entretiens et de la documentation collectée en deux temps. Dans un premier temps, nous avons utilisé une stratégie de décomposition temporelle, *temporal bracketing* en anglais (Langley, 1999). Cette stratégie est particulièrement pertinente pour comprendre la production d'informations environnementales car elle offre l'avantage de structurer l'analyse des processus et d'examiner comment une étape influence les étapes subséquentes. Dans un second temps, nous avons fait émerger des codes transversaux qui englobent des similitudes et régularités communes aux différentes étapes du processus de production des données environnementales.

3.3.1 Premier cycle de codage, suivant une stratégie de décomposition temporelle

Tous les entretiens ont été codés à l'aide du logiciel Nvivo en suivant une stratégie de décomposition temporelle. Chaque catégorie d'entreprise a été codée séparément.

Pour chaque catégorie d'entreprise, nous avons commencé le codage avec les deux/trois entretiens les plus denses en informations, afin de développer le maximum de codes possible. Nous avons ensuite révisé le codage, car l'arbre des codes initial avait été enrichi et certains nouveaux codes permettaient une codification plus raffinée. Nous avons continué avec les entretiens restants, tout en demeurant vigilants aux données qui exigeaient le développement de nouveaux codes. L'arbre des codes était quasi définitif après la révision des premiers deux/trois entretiens, peu de codes étant ajoutés par la suite.

Le codage a également été simultané (Miles, Huberman, et Saldaña, 2014); une citation pouvait se retrouver dans plusieurs locations, si les informations fournies avaient des liens avec différentes étapes ou thèmes. D'ailleurs, quelques citations sont mentionnées plus d'une fois dans la présentation des données, puisqu'elles servent à analyser plusieurs thèmes.

Il s'agit d'un codage temporel et descriptif (Miles, Huberman, et Saldaña, 2014): les codes du premier niveau mettent en évidence les étapes du processus de construction des données environnementales, tandis que ceux du deuxième niveau divisent ces étapes en catégories : catégories de motivations (internes et externes), catégories d'indicateurs (air, eau, sol), types de collecte des données (par des employés, par des consultants externes), etc.

La stratégie de codage a été abductive (Linneberg et Korsgaard, 2019). Notre guide d'entretien suit les étapes du processus de construction des données environnementales, et nous avons commencé le codage avec une liste prédéterminée des codes qui correspondent à ces étapes. Pendant le processus de codage, de nouveaux codes ont émergé.

Le codage de premier niveau a permis de mettre en évidence huit étapes du processus interne de production des données environnementales (Tableau 3.6 Certaines de ces étapes ne sont pas présentes dans certaines entreprises, notamment celles qui ont un processus peu développé.

1er niveau	2e niveau
Motivations de production des données environnementales	Externes
	Internes
Analyse de pertinence	Consultation parties prenantes
	Référentiels de divulgation environnementale
	Seuil de significativité
Établissement des indicateurs et des cibles	Air
	Eau
	Sol
	Biodiversité
Collecte des données	Degré d'automatisation
	Collaborateurs internes
	Consultants externes
	Fournisseurs/ sous-traitants
Transformation et analyse des données	
Rédaction des communications environnementales	Autorités
	Siège social
	Autres utilisateurs
Vérification des données	Audits externes
	Audits internes
	Approbations finales
Divulgation des données	Valeur ajoutée externes
	Valeur ajoutée interne

Tableau 3.6 Niveaux de codage des données

Nous exposons ci-après les huit étapes de manière succincte, étant donné qu'elles sont présentées de manière approfondie au quatrième chapitre.

La première étape consiste dans la décision de l'organisation de produire des données environnementales, les motivations pouvant être externes (par exemple : la réglementation, les demandes des clients) ou internes (comme la conscience environnementale ou la diminution des coûts d'exploitation). La deuxième étape représente l'analyse de pertinence des impacts environnementaux des activités de l'organisation, suivie par la troisième étape : l'établissement des indicateurs et des cibles que l'organisation aimerait atteindre. Il s'ensuit la quatrième étape : la collecte des données brutes, qui sont transformées et analysées (cinquième étape). La sixième étape consiste dans la rédaction du rapport de développement durable ou autre forme de communication des données environnementales, qui peuvent être vérifiées (septième

étape) par des auditeurs internes ou externes. La huitième et dernière étape marque la divulgation des données environnementales produites.

À travers les étapes décrites ci-haut, nous avons analysé les pratiques internes liées au processus interne de production des données environnementales. Les pratiques sont abordées dans le sens de « ce qui est fait, ce que les gens font » ou accomplissent en organisation (Jorgensen et Messner, 2010, p. 186, notre traduction).

Cette première étape de codage nous a permis d'identifier les étapes principales du processus interne de production des données environnementales, les pratiques internes concernant cette production et l'influence de chaque étape sur les étapes subséquentes. Elle nous a également fourni des indices pour l'émergence des codes transversaux qui constituent la deuxième étape de codage.

3.3.2 Second cycle de codage

Conformément aux recommandations de Miles, Huberman, et Saldaña (2014), après le premier cycle de codage temporel, nous avons réalisé un second cycle de codage afin d'identifier des similitudes et régularités communes aux différentes étapes du processus de production des données environnementales (« pattern coding »).

Plus précisément, nous avons voulu mettre en évidence les caractéristiques des données produites et les raisons des choix faits par les différents acteurs aux différentes étapes du processus de production des données environnementales. Ce deuxième cycle de codage, couplé à un aller et retour constant avec la théorie, a permis de faire émerger de nouveaux thèmes comme le couplage faible, le manque d'exhaustivité, l'analyse avantages-coûts, le *cherry-picking* et l'importance stratégique de l'environnement.

Des thèmes spécifiques sont apparus lors de l'analyse des données collectées auprès des participants à l'Alliance verte. Des formes de travail institutionnel visant à maintenir la légitimité d'une norme ont notamment été mises en évidence.

3.4 Qualité de la recherche

Cette recherche se situe dans un paradigme interprétativiste, car elle cherche à comprendre le processus interne de production de l'information environnementale et le sens que les gens donnent à ce processus et aux pratiques internes (Guba et Lincoln, 1994). Cette étude n'est pas à la recherche d'une vérité absolue, mais elle offre une interprétation du processus et de ses éléments fondamentaux. Elle décrit et explique le processus de construction sociale des données environnementales afin de l'analyser et le comprendre (Gioia et Pitre, 1990).

La valeur des résultats des études qualitatives menées dans un paradigme interprétativiste se mesure en termes de crédibilité, transférabilité, confirmabilité et fiabilité (Lincoln et Guba, 1985; Miles, Huberman, et Saldaña, 2014). Ces quatre critères sont importants pour toutes les étapes de l'étude, de l'étape préparatoire jusqu'à sa finalisation.

3.4.1 Crédibilité

Le critère de la crédibilité représente le cœur de la qualité en recherche. Il signifie la fidélité avec laquelle le chercheur présente les expériences vécues par les participants (Lincoln et Guba, 1985; Patton, 2015).

Dans notre étude, la crédibilité est assurée de plusieurs manières. Le recours à une méthodologie rigoureuse permet d'assurer la crédibilité d'une étude. La méthodologie doit être bien documentée dès l'étape préparatoire, puisqu'elle guide le chercheur tout au long de sa démarche (Patton, 2015). Nous considérons avoir expliqué de manière détaillée les objectifs de notre étude, les moyens employés afin de les atteindre, et les choix pris à

différentes étapes. Des informations ont également été fournies concernant les organisations analysées et les participants de l'étude.

La triangulation des sources de données permet également d'accroître la crédibilité d'une recherche, puisque chaque source présente des forces et des faiblesses (Miles, Huberman, et Saldaña, 2014; Patton, 2015). Nous avons discuté la plupart des éléments avec plusieurs participants, et nous avons noté que les réponses étaient similaires. De plus, les témoignages des participants œuvrant en entreprise ont été corroborés avec ceux des consultants externes, des représentants des investisseurs institutionnels, et d'autres participants externes aux entreprises. Des informations généralement publiées sur les portails des agences gouvernementales ou des entreprises nous ont également permis de confirmer certaines informations.

Une des limites de notre collecte de données vient de la crédibilité que l'on peut accorder aux informations qui nous ont été données par les participants. Cependant, la plupart des participants ne se sont pas limités à une vision positive du processus de production des informations environnementales. Plusieurs ont aussi révélé des aspects négatifs ou critiques du processus interne de production des données environnementales de leur employeur.

On peut donc penser que, même si nous n'avons pas toujours eu accès à toute l'information, les entretiens nous ont permis d'avoir une bonne idée des enjeux du processus de production des informations environnementales. Étant donné le caractère sensible de ce sujet, le risque était plutôt de collecter des témoignages exclusivement positifs ou neutres, ce qui ne s'est pas produit.

3.4.2 Transférabilité

La transférabilité consiste dans la possibilité d'élargir la portée des résultats obtenus au-delà de l'échantillon analysé (Miles, Huberman, et Saldaña, 2014). La transférabilité des résultats de notre recherche est limitée, comme toute recherche qualitative, étant donné que nous analysons un nombre restreint d'organisations. Il ne s'agit pas d'un échantillon

représentatif d'une population dont les résultats pourraient être extrapolés. Plusieurs conclusions seraient cependant applicables à d'autres organisations : des situations similaires existent dans des entreprises différentes en termes de taille et secteur d'activité (Gioia, Corley, et Hamilton, 2013).

La saturation des données accroît la transférabilité, en assurant que les éléments essentiels de la recherche sont présents dans toute nouvelle organisation analysée (Mukamurera, Lacourse, et Couturier, 2006). Nous avons constaté la saturation des données à l'automne 2019. En effet, les mêmes descriptions du processus et les mêmes enjeux ressortaient du discours de nouvelles personnes interrogées. Nous avons alors décidé de mettre de fin aux entretiens.

3.4.3 Confirmabilité

La confirmabilité réside dans la capacité du chercheur à faire preuve de neutralité et à reconnaître ses propres biais tout au long de la démarche de recherche. Bien que la recherche qualitative admette la subjectivité du chercheur, elle exige de révéler ses potentiels biais et de rester fidèle aux témoignages recueillis (Miles, Huberman, et Saldaña, 2014; Patton, 2015).

Nous avons mentionné le fait que la littérature critique et postmoderne nous a fourni les pivots du guide d'entretien. Nous avons donc été interpellés, dans une certaine mesure, par les enjeux soulevés par ces auteurs. Nous avons toutefois effectué notre collecte des données avec le souhait de découvrir de nouveaux éléments. Le « biais de confirmation » a été évité ou du moins diminué (Gioia, Corley, et Hamilton, 2013). D'ailleurs, les données recueillies nous ont permis d'enrichir et de nuancer les connaissances acquises lors de la consultation des auteurs critiques.

Nos analyses des données sont accompagnées de nombreux extraits afin d'appuyer nos résultats, ce qui accroît la confirmabilité de l'étude.

Il est néanmoins important de souligner le fait que les entretiens, le codage, et l'analyse ont tous été complétés par une seule et même personne : nous-mêmes. Nos éventuels biais peuvent avoir influencé les décisions, l'analyse et les résultats de la recherche.

3.4.4 Fiabilité

La fiabilité des données illustre la cohérence du processus de recherche. Dans un contexte identique, un autre chercheur devrait arriver aux mêmes résultats ((Miles, Huberman, et Saldaña, 2014).

La fiabilité de notre étude s'appuie sur la description riche de notre méthodologie et de toutes les étapes suivies. Tous les enregistrements et leurs transcriptions sont conservés sur support sécurisé et pourraient être consultés sous certaines conditions.

3.4.5 Considérations éthiques

Les considérations éthiques ont été traitées avec soin. Notre projet de recherche a fait l'objet d'une approbation académique au début de la collecte des données, et une mise à jour du dossier éthique a été effectuée et approuvée chaque année, jusqu'à la finalisation de l'étude.

Nous avons fourni aux participants toutes les informations nécessaires concernant l'étude, et ils ont accepté d'y participer de manière volontaire. Des ententes de confidentialité des données ont été signées avec tous les participants de l'étude, à l'exception d'un participant qui n'a pas considéré cela comme nécessaire.

Les participants avaient la possibilité de se retirer à tout moment de cette étude. Aucune personne n'a communiqué avec nous ou avec notre université (à notre connaissance) concernant un quelconque problème découlant de cette recherche.

3.4.6 Limites de l'étude

Notre étude souffre de certaines limites, malgré les efforts déployés pour assurer sa qualité.

La première limite provient de notre échantillon. Un biais d'autosélection (Gioia, Corley, et Hamilton, 2013) est présent : les personnes qui ont volontairement accepté de participer à notre étude étaient à l'aise de nous parler des pratiques internes de leur employeur. 70 % des entreprises sollicitées, dont les 24 plus grands pollueurs du Québec, ont refusé la participation de manière explicite ou implicite, sans répondre à notre demande. Il est concevable de penser que leur participation aurait pu modifier les résultats de notre étude.

Une deuxième limite découle du découpage géographique de notre échantillon. La quasi-totalité des entreprises analysées œuvre dans la province de Québec, Canada. Les particularités économiques et réglementaires influencent le processus de production des données environnementales de notre échantillon. Par exemple, le fait que l'hydroélectricité assure une partie importante des besoins énergétiques des entreprises analysées joue probablement un rôle dans leur stratégie environnementale, et dans la définition des enjeux qui méritent d'être mesurés et analysés.

Troisièmement, des participants pourraient avoir répondu de manière à « bien paraître », dans le sens des attentes de la chercheuse (de Vaus, 2001). Malgré notre souhait de neutralité et du désir de découvrir de nouveaux éléments, nos questions pourraient avoir conduit des participants vers des attentes apparentes.

Une quatrième limite provient du fait que nous avons discuté du processus interne de production des données environnementales avec une seule personne par entreprise analysée, seulement deux entités faisant exception. Dans de plus grandes organisations, plusieurs personnes sont impliquées dans le bon déroulement de ce processus. La personne interviewée pourrait ne pas être à jour avec certains éléments de ce processus, donc pourrait avoir répondu d'une manière incomplète ou incorrecte, sans être consciente de ces manquements. Nous avions cependant expliqué dans nos communications avec les entreprises que la personne interviewée devait bien connaître ce processus interne, et les

personnes rencontrées occupaient des rôles clés dans la production des données environnementales.

Une autre limite résulte du temps écoulé entre le début de la collecte des données, en décembre 2018, et la fin de l'analyse des données, approximativement trois ans plus tard. La crise climatique qui frappe notre monde fait en sorte que des initiatives locales ou mondiales, des lois, et des pratiques changent ou émergent rapidement. Par exemple, le gouvernement fédéral canadien a annoncé en novembre 2021 le début des consultations sur de nouveaux engagements climatiques, peu après la tenue de la COP 26 le même mois (ECC, 2021c). Il est fort probable que les témoignages recueillis et les pratiques examinées ne soient plus valables dans une certaine mesure, puisque de nouvelles pratiques volontaires ou exigences réglementaires ont émergé depuis le début de la collecte des données.

3.5 Conclusion

Notre étude est qualitative et exploratoire. Elle emploie des données recueillies par entretien auprès de 48 participants. De ce nombre, 37 travaillent dans des organisations qui produisent des données environnementales. Ces personnes connaissent très bien le processus interne de production des données environnementales de leur employeur. Les 11 autres entretiens contribuent à notre étude avec des informations externes aux entreprises. Les participants sont des consultants externes, vérificateurs, fonctionnaires, etc. Leurs témoignages complètent ceux des participants travaillant en entreprises, et permettent la triangulation des données. Nous avons considéré l'entretien comme étant la méthode de choix pour avoir accès à des informations internes aux entreprises, notre objectif étant d'analyser les pratiques internes liées au processus de production des données environnementales. D'autres méthodes ne nous auraient pas permis l'accès à ces informations quasi exclusivement internes.

Les entreprises de notre échantillon ont été divisées en trois catégories : celles qui répondent exclusivement à la conformité environnementale, celles qui divulguent

volontairement des données environnementales, et les membres du programme de l'Alliance verte. Cette division a favorisé une analyse plus nuancée par catégorie. Nous avons procédé à cette division parce certains sujets ont été propres à une catégorie en particulier. Ainsi, nous avons abordé en profondeur la construction des données de conformité environnementales avec les participants de la première catégorie d'entreprises. Les sujets spécifiques à la divulgation volontaires ont été discutés de manière approfondie avec les employés des organisations de la deuxième catégorie. Finalement, les organisations membres du programme de l'Alliance verte partagent un processus de construction et de divulgation des données environnementales qui leurs est propre.

Les données obtenues ont été codées en utilisant deux stratégies de codage, ce qui nous a permis d'analyser les étapes successives du processus interne de production des données environnementales, mais également des concepts transversaux concernant le couplage faible, le manque d'exhaustivité, l'analyse avantages-coûts, le *cherry-picking* et l'importance stratégique de l'environnement.

Des efforts ont été déployés afin d'accroître la crédibilité, la transférabilité, la confirmabilité, et la fiabilité des données collectées. Cette étude présente toutefois plusieurs limites qui découlent principalement de l'échantillon utilisé et du délai écoulé entre le début de la collecte des données et l'achèvement de l'analyse.

Chapitre 4
La construction des données environnementales, un processus sélectif et faiblement couplé

Introduction

L'objectif de ce chapitre est de répondre à la question de recherche **« Comment les données environnementales sont-elles construites? »** Nous y répondons en deux temps. Dans un premier temps, nous présentons les étapes du processus interne de production des données environnementales des organisations. La littérature actuelle sur les données environnementales s'intéresse abondamment à leur qualité, en abordant que marginalement leur production. Les perspectives fonctionnalistes, critiques, et postmodernes offrent des réponses dispersées aux questions sur la qualité des données environnementales finales. De plus, leur angle d'analyse est essentiellement externe. La littérature néo-institutionnelle traite de la production des données environnementales en utilisant également un angle d'analyse quasi exclusivement externe. C'est une domination des études « de bureau » (Owen, 2008, p.248). Adams et Larrinaga-Gonzalez (2007) et Owen (2008) remarquent que le manque de recherches à l'intérieur des organisations pourrait priver le monde scientifique des informations essentielles pour la compréhension de la divulgation de type social et environnemental.

Dans ce chapitre, nous présentons le processus de production des données environnementales en utilisant une perspective interne aux organisations. La méthode d'analyse est la décomposition temporelle (Langley, 1999). L'enchaînement des étapes présentées dans les sections suivantes compose un processus mature. Sur les organisations analysées, peu possèdent un processus complet et formel. Plusieurs étapes sont informelles, sommaires, ou partielles. Nous présentons un processus complet afin de discuter de toutes les étapes existantes, ainsi que les tensions qui se manifestent tout au long du processus.

Dans un deuxième temps, nous nous intéressons à ces tensions. En mobilisant les théories néo-institutionnelles, plus particulièrement le couplage faible (Orton et Weick, 1990) et le couplage sélectif (Pache et Santos, 2013), nous analysons les tensions qui se manifestent tout au long du processus de production des données environnementales. Le couplage faible peut se manifester entre des employés, des départements, ou des niveaux hiérarchiques d'une même organisation, mais aussi entre des activités, des idées ou entre des intentions et actions. Il est également observé entre des organisations, ou entre une organisation et son environnement. Il peut être causé par des environnements internes ou externes fragmentés, ou par une relation vague entre les intentions et les actions d'une organisation (Orton et Weick, 1990). Le couplage sélectif est présent dans les organisations qui sont contraintes à concilier des valeurs et objectifs contradictoires. Ces organisations combinent des logiques institutionnelles différentes en satisfaisant de manière sélective les exigences de chacune (Pache et Santos, 2013).

Les deux objectifs du chapitre sont réalisés en parallèle, dans le sens que chaque section décrit une étape en particulier, mais analyse également les tensions existantes. Le chapitre compte huit sections qui correspondent aux étapes identifiées lors du codage: (1) la décision de produire des données environnementales, (2) l'analyse de pertinence, (3) l'établissement des indicateurs et des cibles, (4) la collecte des données, (5) la transformation et l'analyse des données recueillies, (6) la rédaction du rapport de développement durable et d'autres formes de communication environnementale, (7) la vérification des données, et (8) leur divulgation. Ces étapes se suivent chronologiquement. La proportion descriptive et analytique varie d'une section à une autre. La description est présente tout au long du chapitre puisque nous décrivons en détail le processus interne de production des données environnementales. Les tensions ne se manifestent cependant pas avec la même intensité dans toutes les étapes. Par exemple, les sections 2 et 4 sont plus denses en tensions que la section 7.

La conclusion clôt le présent chapitre. Elle est consacrée majoritairement à l'analyse des tensions qui se manifestent pendant la construction des données environnementales et présente un schéma récapitulatif des différentes étapes du processus.

4.1 Décision de produire des données environnementales portée par de nombreuses demandes hétérogènes

La décision d'une organisation de produire des données environnementales est le résultat d'une analyse qui prend en considération des attentes et des pressions externes et internes. L'organisation est confrontée à des demandes provenant des parties prenantes diverses. Ces demandes sont nombreuses et hétérogènes, leur niveau de clarté et structure est variable, et proviennent des parties prenantes qui détiennent un pouvoir plus ou moins important envers l'organisation.

4.1.1 Demandes externes aux organisations

4.1.1.1 Vue d'ensemble des demandes externes

Parmi les motivations mentionnées comme étant importantes dans la décision de produire des données environnementales, celles qui sont externes aux entreprises se démarquent comme étant prioritaires. La conformité environnementale est souvent la première motivation indiquée, suivie par la pression des investisseurs. Les investisseurs sont de plus en plus exigeants concernant la divulgation environnementale :

> « Je dirais, de plus en plus des pressions réglementaires, d'une part, d'autre part, les pressions d'investisseurs, ça, ça me semble quand même assez important, parce qu'on constate… et ça c'est toujours dans le marché public… mais, l'ensemble des gros joueurs du marché canadien institutionnels sont pour la plupart signataires des principes pour l'investissement responsable, puis d'année en année, ils vont augmenter leur expertise dans le domaine de l'évaluation environnementale, sociale,

> et de la gouvernance, ils mettent de la pression. » (Participant 37, représentant investisseur institutionnel)

Les investisseurs utilisent fréquemment des données environnementales dans leurs analyses. Les données fournies directement par les entreprises sont préférées aux proxys, ce qui incite les entreprises à en produire :

> « Ce que je disais aux entreprises, c'était : "tu sais, la [institution financière], maintenant, quand elle regarde une opportunité d'investissement, oui, elle va faire un calcul au niveau de la relation rendement-risque, mais elle va aussi regarder votre donnée carbone. Puis, si vous ne la divulguez pas, bien, c'est nous-mêmes qui la calculons pour vous. Puis, comme ça peut influencer notre décision d'investir ou non, vous avez tout intérêt à contrôler l'information que nous utilisons". Et donc là, c'est un peu un incitatif à divulguer pour des entreprises qui sont de plus petite capitalisation. Parce que nous, quand on utilise un proxy, c'est très imparfait comme façon de faire. » (Participant 38, représentant investisseur institutionnel)

Les pressions des clients et des employés deviennent également de plus en plus fortes, et elles sont considérées par les entreprises :

> « Mais, c'est ça, je pense que pour la plupart des secteurs, c'est parti du régulateur qui te demande des infos... qui te pose des questions notamment au niveau environnemental, avec des objectifs de moins polluer, de respecter des standards. Et puis ça s'est diversifié avec, maintenant, de plus en plus de clients qui posent la question, parfois les employés. » (Participant 42, représentant investisseur institutionnel)

Les organisations sont donc confrontées à des demandes externes variées qui évoluent rapidement. Les demandeurs existants complexifient leurs requêtes, et de nouvelles demandes s'ajoutent à celles déjà existantes depuis des années.

4.1.1.2 Exigences légales

Pour les entreprises qui se limitent à la conformité environnementale, il est tout à fait logique de constater que les motivations de production des données environnementales sont exclusivement d'ordre légal. La pression des parties prenantes autres que les paliers administratifs (fédéral, provincial, et municipal) est faible, et donc ces entreprises ont choisi de répondre seulement aux exigences légales :

> « Intervieweuse : Si je comprends bien, tout ce que vous faites, vous calculez, vous déclarez, c'est pour répondre aux exigences du ministère. Participant 14, coordonnateur en environnement : Oui. […] On fait le minimum, en fait. Le ministère nous demande de faire 30 échantillons, on en fait 30, on n'en fait pas d'autres. »

Ces entreprises suivent les exigences légales, sans produire rien de plus en termes de données environnementales. Le participant 22, conseiller en environnement, considère également que son entreprise agit d'une manière défensive, en réponse aux lois et règlements existants. Il mentionne le manque d'intérêt de la part de la direction pour les aspects environnementaux : « Je n'ai pas de contact direct avec le haut ». D'ailleurs, dans son entreprise, il considère que le processus de production des données environnementales n'existe tout simplement pas, il est à mettre en place. Il n'y a pas de structure ni de récurrence, sauf si les permis environnementaux le demandent. Il s'agit d'un système très faiblement couplé, dans lequel les données circulent occasionnellement plutôt que continuellement ou fréquemment.

Pour les entreprises qui divulguent volontairement des données environnementales, la réglementation est également très importante. La majorité des entreprises analysées ont des impacts environnementaux importants. Elles sont donc soumises à des lois et règlements fédéraux, provinciaux, et municipaux. Leur première préoccupation et motivation pour produire des données environnementales est la conformité légale :

> « Mais je vous dirais, ce que [l'entreprise #21] suit pour l'instant, c'est le légal. Fait qu'on est obligés d'avoir ces senseurs-là. On se dirige maintenant vers des choses plus développement durable, mais c'est vraiment le légal [qu'on fait pour l'instant]. » (Participant 35, responsable développement durable)

Les rapports de développement durable ou les autres formes de divulgation environnementale contiennent, en fait, beaucoup de données de conformité environnementale. Ceci n'est toutefois pas présenté comme étant de la conformité environnementale, ce qui représente du couplage faible allant jusqu'au découplage entre ce que l'entreprise prétend réaliser – du développement durable –, et ce qu'elle réalise réellement – dans une proportion significative, que de la conformité environnementale.

4.1.1.3 Intervenants du marché

Après les exigences des autorités, les demandes des différents intervenants du marché sont la deuxième raison de production des données environnementales. Un participant mentionne les agences de notation :

> « [...] ce sont des données qui sont demandées par, justement, des agences de notation qui vont noter les compagnies pour les investisseurs, tous les différents indices, par exemple Global 100 Ranking » (Participant 2, conseiller développement durable)

alors qu'un autre participant juge que c'est pour répondre aux « demandes de nos clients, des demandes des investisseurs, des employés aussi » (Participant 7, conseiller développement durable). Pour d'autres organisations, la pression des clients constitue le catalyseur principal dans la reddition de comptes environnementale :

> « C'est pour assurer une plus grande transparence, parce qu'on a des critiques à l'effet que c'est très opaque, qu'on gère les [unités d'affaires]

> comme on veut, sans tenir compte des préoccupations des [clients]. » (Participant 4, directeur développement durable)

La certification environnementale s'inscrit également dans les efforts de rétention des clients ou de conquête de nouveaux marchés. Dans certains domaines (construction, matériaux de construction, hôtellerie, etc.) la certification environnementale est un gage d'excellence et les entreprises doivent fournir des informations environnementales aux émetteurs de certifications :

> « Connaissez-vous le programme [nom du programme international de certification] ? [...] Pour nous, c'est, je dirais, le meilleur outil pour analyser notre performance globale par rapport aux facteurs environnement, social et gouvernance. » (Participant 31, directeur développement durable)

Plusieurs intervenants du marché demandent aux entreprises des données environnementales : investisseurs, clients, fournisseurs, agences de notation, agences de certification, riverains, groupes de pressions, etc. Ceci représente un environnement externe fragmenté, avec des demandes variées nécessitant parfois l'utilisation des référentiels, méthodes et instruments différents. Dans un premier temps, cela génère pour certaines organisations du couplage sélectif. Elles doivent répondre à des logiques simultanées et contradictoires, par exemple commerciales et sociétales. Au lieu d'utiliser le découplage ou le compromis entre les différentes logiques institutionnelles, ces organisations les remplissent de manière sélective. Deuxièmement, les logiques institutionnelles sélectionnées sont satisfaites grâce à un processus de production des données environnementales faiblement couplé. Répondre à des demandes externes de plus en plus variées et complexes impose l'utilisation d'un processus peu rigide et rapidement adaptable.

4.1.2 Motivations internes

Les données environnementales permettent de connaître l'état de la situation, les impacts environnementaux des activités d'une organisation. Il s'agit de l'étape initiale et obligatoire pour toute organisation qui désire diminuer ou contrôler ses impacts environnementaux, que ce soit pour des motivations externes ou internes. Pour pouvoir agir sur un enjeu, il faut commencer par le comprendre.

Les données environnementales sont utiles pour comprendre les coûts environnementaux, et ensuite diminuer les coûts financiers :

> « Oui, nous, la stratégie de développement durable supporte la stratégie de l'entreprise. Au niveau de l'empreinte de carbone, ça a toujours était une stratégie de l'entreprise de gérer le *fuel* qu'on utilise dans nos [outillages], parce que c'est un gros coût pour l'entreprise. Au début de mon expérience dans ces dossiers-là, c'était le plus gros coût de l'entreprise. Numéro 1. Puis nous, on est une entreprise qui est bien gérée, donc on gère le coût, puis l'utilisation du diesel, qui veut dire qu'on gère notre empreinte de carbone. » (Participant 15, directeur développement durable)

Aux considérations financières s'ajoutent les considérations écologiques. Plusieurs participants ont mentionné la conscience environnementale de leur entreprise comme facteur important pour la décision de produire des données. Ceci n'est pas étonnant : il nous semble logique que les entreprises qui ont répondu à nos demandes d'entretiens affichent une bonne performance environnementale. Sur les 159 demandes d'entretien que nous avions formulées, seulement 48 ont été couronnées de succès. Par exemple, l'entreprise #8 jouit d'une excellente réputation en matière de performance environnementale, et elle désire informer toutes les parties prenantes, la société en général, de ses résultats. La production des données environnementale sert à la reddition de comptes :

> « Je pense qu'on a un statut particulier en tant que [type d'entreprise], c'est important d'être transparent dans nos activités, c'est important d'en rendre

> compte, et c'est important de créer un lien avec la société. Quelqu'un qui a de l'intérêt pour nos activités, en lisant nos rapports de développement durable, il peut avoir une très belle idée de tout ce qu'on fait. » (Participant 8, conseiller environnement)

La situation est similaire pour les entreprises 1, 5, et 7, qui sont bien connues pour leur engagement et leur performance environnementale. Ces entreprises souhaitent informer les parties prenantes et le grand public de leur bonne performance. Leur reddition de comptes se fait sous la forme d'un rapport de développement durable très détaillé.

L'engagement dans le domaine du développement durable se traduit aussi dans la structure hiérarchique de production des informations environnementales. Nous constatons ainsi que le processus de production des informations environnementales est plus complexe pour les entreprises qui divulguent volontairement des informations environnementales que pour celles qui se limitent au périmètre réglementaire. Nous avons dressé le profil « classique » des niveaux hiérarchiques des responsabilités liées à la production volontaire des données environnementales, synthétisé au Tableau 4.1.

Au premier niveau, le conseil d'administration (CA) ou une autre instance de gouvernance reçoit les données environnementales, les révise et approuve les données finales. La personne responsable de l'ensemble des données environnementales dans une organisation est le VP environnement ou VP santé-sécurité-environnement (deuxième niveau). Ces trois domaines sont souvent regroupés sous une même vice-présidence. Les données et la reddition de comptes représentent une fraction des responsabilités de cette personne; la stratégie environnementale et sa mise en application, ou la veille de conformité environnementale sont des exemples d'autres responsabilités importantes en matière environnementale.

Niveau	Titre du poste	Explications	Nombre de personnes rencontrées
1	Conseil d'administration ou autre instance de gouvernance	Instance responsable de la révision et l'approbation des données environnementales finales	0
2	VP Environnement ou Santé-sécurité-environnement	La personne responsable de la totalité des données environnementales dans une organisation. Elle s'occupe du volet stratégique, et de la reddition de comptes envers le président et le CA.	1
3	Coordonnateur ou directeur environnement/développement durable	La personne responsable de certaines catégories/la totalité des données environnementales dans une organisation.	9
4	Autres membres de l'équipe d'environnement/développement durable	Les membres de l'équipe de développement durable qui exercent des responsabilités spécifiques concernant les données environnementales.	5
s.o.	Collaborateurs	Des employés d'autres départements, qui fournissent des données spécifiques au département de développement durable.	1
5	Responsable régional	La personne responsable de la totalité/certaines catégories des données environnementales pour une région. Ce poste est généralement présent dans les organisations multinationales.	3
6	Responsable local Environnement ou Santé-Sécurité-Environnement	La personne responsable de la totalité des données environnementales pour une usine ou une unité d'affaires.	3
7	Techniciens en environnement	Les techniciens sont responsables des tests environnementaux sur place.	0
Total			**22**

Tableau 4.1 Niveaux hiérarchiques des responsabilités liées aux données environnementales en entreprise

Le VP environnement est soutenu dans son travail par un ou plusieurs coordonnateurs ou directeurs environnement (troisième niveau), qui se divisent les catégories des données environnementales. L'équipe de développement durable est complétée par d'autres membres (quatrième niveau) qui exercent des responsabilités spécifiques telles la collecte et/ou l'analyse des données environnementales, la rédaction du rapport de développement durable, les certifications environnementales, la production des déclarations environnementales de produit, etc. Ils reçoivent les données environnementales et d'autres informations via les responsables régionaux (cinquième niveau) ou directement des responsables locaux (sixième niveau), vu que le cinquième niveau n'est pas présent systématiquement. Un septième niveau est présent pour les usines qui ont un impact environnemental important : des techniciens qui sont responsables des tests

environnementaux sur place. De nombreuses entreprises collaborent avec des consultants externes pour compléter ces tests.

Une catégorie particulière est celle des collaborateurs, qui sont des employés qui travaillent dans d'autres départements que le développement durable : opérations, comptabilité, approvisionnement, etc. Les collaborateurs fournissent des données au département de développement durable. Cette tache occupe habituellement une mince fraction de leur travail.

Cette hiérarchie « classique » présente des variations dans la réalité. Par exemple, dans l'une des organisations analysées, les coordonnateurs en environnement relèvent directement du président de l'organisation. Dans d'autres organisations, les directeurs en environnement relèvent du département juridique ou des finances.

Pour les entreprises qui possèdent un département de développement durable, celui-ci comprend généralement les niveaux 1, 2, 3, et 4 du Tableau 4.1. Ceci s'explique par le fait que ce département est habituellement localisé au siège social, tandis que les niveaux 5, 6, et 7 sont situés dans des unités d'affaires éparpillées dans différentes régions d'un pays, dans plusieurs pays ou même sur plusieurs continents. Les quatre premiers niveaux jouent un rôle stratégique et de reddition de comptes, tandis que les trois derniers se concentrent sur les opérations. Ils sont impliqués dans la collecte des données environnementales, qui constitue souvent une tâche parmi plusieurs autres. Le département de développement durable compte généralement plusieurs employés. Dans quelques entreprises, la responsabilité corporative incombe à une seule personne, qui travaille cependant en collaboration avec de nombreux responsables locaux en usines.

Pour les entreprises qui ne dépassent pas le périmètre de la conformité environnementale en termes de reddition de comptes, cette hiérarchie est plus simple. Habituellement, deux niveaux sont observés : le responsable en environnement et les techniciens en environnement. Aucune des six entreprises qui se limitent à la conformité environnementale ne possède un comité de développement durable, et ne publie de rapport

extrafinancier. Deux de ces organisations détiennent un département de développement durable. Les quatre autres ont un seul employé responsable des aspects environnementaux, incluant la production des données environnementales. Les ressources réduites dédiées à l'environnement sont expliquées par des tâches réduites, et/ou par le fait que les tâches soient réparties dans l'entreprise. Certaines de ces entreprises sont polluantes ou très polluantes. Le fait qu'elles se limitent à la conformité environnementale fait en sorte que les tâches liées aux aspects environnementaux sont réduites. Certains participants interrogés s'occupent exclusivement des aspects environnementaux, tandis que d'autres leur dédient seulement une partie de leur temps.

La structure du département de développement durable diffère donc de manière importante entre les entreprises qui se limitent au périmètre réglementaire et celles qui divulguent volontairement des données environnementales. Les différences dans la structure sont cohérentes avec les motivations de production des données environnementales, et elles se traduisent par des effets dans toutes les étapes subséquentes du processus de construction des données environnementales.

4.2 Une analyse de pertinence partielle et discrétionnaire

L'analyse de pertinence est l'étape qui suit la décision de produire des données environnementales. Au cours de cette étape, les organisations analysent et identifient les domaines où leurs impacts environnementaux sont les plus importants. Étant donné que la raison principale de production des données environnementales est la réglementation environnementale, il résulte que l'analyse de pertinence débute avec la veille réglementaire. Pour les entreprises qui se limitent à la conformité environnementale, la veille réglementaire est d'ailleurs la seule forme d'analyse de pertinence.

4.2.1 Veille réglementaire

Les lois et règlements canadiens et québécois encadrent la qualité de l'air, de l'eau, des sols, et la protection de la biodiversité. En fonction de leur secteur d'activité et de leur niveau de pollution, les organisations peuvent être soumises au PDGES, à l'INRP au RDOCECA, au SPEDE, ainsi qu'à d'autres lois et règlements fédéraux, provinciaux, et municipaux. Dans la section consacrée aux cadres réglementaires canadien et québécois, nous avons exposé les critères d'application des programmes PDGES, INRP, RDOCECA, et SPEDE. Par exemple, les installations productrices de ciment, d'aluminium, ou d'ammoniac sont visées par la déclaration élargie du PDGES. Le RDOCECA cible les installations qui émettent annuellement 10 000 tonnes ou plus de GES, tout comme le PDGES, tandis que le SPEDE s'applique à partir de 25 000 tonnes de GES (certaines exceptions existent). L'INRP indique également les secteurs d'activité, les polluants et les niveaux de rejets qu'il régit.

Les règlements municipaux fonctionnent d'une manière similaire. Par exemple, l'entreprise #22 a besoin des permis de chaque municipalité où elle est installée. Tous ces permis sont assortis d'exigences environnementales. Des suivis de l'eau de surface et de l'eau souterraine doivent être complétés pour valider la qualité de l'eau dans les puisards. Pour assurer une bonne qualité de l'air, l'entreprise est tenue d'utiliser des dépoussiéreurs, et des tests d'échantillonnage sont également complétés. Des guides spécifiques encadrent les particules de l'air ambiant, ainsi que les matières dangereuses.

Les organisations que nous analysons sont visées par les lois et règlements environnementaux fédéraux, provinciaux, et municipaux, qui indiquent le périmètre d'analyse, les données exigées (les indicateurs), et les modalités de calcul. Plusieurs de ces lois et règlements permettent toutefois de la flexibilité aux organisations, qui peuvent choisir entre plusieurs méthodes de calcul d'un indicateur ou entre plusieurs instruments de mesure. Ces méthodes et instruments différents produisent des données de fiabilité variable : par exemple, les données sur les émissions retracées à la source sont plus fiables que celles calculées en utilisant des facteurs d'émission. Ces éléments propres aux systèmes faiblement couplés sont discutés dans la section consacrée à l'établissement des indicateurs et des cibles.

4.2.2 Consultation des parties prenantes

La veille réglementaire est effectuée par toutes les organisations soumises à des lois environnementales. Après la veille réglementaire, les entreprises qui souhaitent dépasser le cadre réglementaire et produire plus de données environnementales continuent avec l'analyse de pertinence. Cette analyse s'inspire des cadres proposés par les référentiels de divulgation environnementale, par exemple la GRI ou la SASB.

L'analyse de pertinence commence avec la consultation des parties prenantes. Cette discussion permet aux entreprises de conclure sur une liste d'enjeux environnementaux prioritaires. La consultation est répétée à un intervalle de quelques années, afin de la mettre à jour et l'améliorer. Le directeur des communications externes et du développement durable d'une entreprise multinationale, avec des impacts environnementaux importants, explique en détail ce processus :

> « C'est un processus qui est assez lent, qu'on n'a pas nous-mêmes inventé. Le GRI ou n'importe quelle autre référence, cadre de référence de développement durable, recommande et, dans certains cas, exige, d'évaluer, de pondérer les priorités de nos parties prenantes, en fait les enjeux. Nous, on les nomme priorités, mais dans le vocabulaire de développement durable, je pense que c'est plus un enjeu de matérialité. Donc, ce qu'on fait, et c'est quelque chose qu'on fait à tous les trois ans, on arrête tout le processus et on commence à regarder quels étaient les enjeux sur lesquels on a travaillé, y a-t-il de nouveaux enjeux, on ramasse toute la base de données, toutes les possibilités, puis on commence à regarder ça, à organiser ça. Rendus là, on va aller consulter les parties prenantes. Les parties prenantes étant un groupe assez vaste : ça comprend absolument nos employés, l'exécutif de la compagnie, mais ça englobe aussi nos clients, les communautés où on a des opérations, et à l'intérieur de ces communautés-là… c'est peut-être les voisins d'une usine, c'est des élus, c'est les organismes qui sont sur place. Il y a aussi, parce qu'on a plusieurs opérations qui sont dans le Grand Nord canadien, il y a des Premières Nations à consulter, il y a, dans certains cas, d'autres

> compagnies voisines, les autorités, le gouvernement municipal, provincial, fédéral. Donc, on consulte et leur demande : "Pour vous, lesquels de ces enjeux-là sont les plus importants, et les plus pertinents ?" On regarde ça à l'interne, et on regarde ça à l'externe, puis on fait une évaluation de la matérialité de ces enjeux-là, on mesure les enjeux identifiés à l'interne par rapport à ceux qui sont évalués à l'externe, puis on les met sur une carte pour voir ce qui ressort le plus. » (Participant 9)

Les enjeux prioritaires identifiés ne sont pas forcément tous retenus pour analyse, quantification, et reddition de comptes. Une harmonisation avec la stratégie de l'entreprise est nécessaire, ce qui est plus complexe et même « politique » :

> « [...] l'affaire de parler à nos parties prenantes, puis de décider c'est quoi les objectifs sur lesquels on veut focusser, puis s'assurer que ça, ça fitte avec la stratégie d'entreprise, puis que ça fitte avec la direction. C'est plus complexe, parce que c'est peut-être un peu plus politique [...] » (Participant 7, conseiller développement durable)

Les parties prenantes et l'équipe interne en développement durable identifient les enjeux environnementaux prioritaires selon leurs critères. C'est toutefois la direction de l'entreprise qui prend la décision finale, en englobant des critères extraenvironnementaux dans son analyse. Inversement, des parties prenantes puissantes peuvent imposer la divulgation des enjeux environnementaux mineurs. Le participant 15, directeur en développement durable d'une grande entreprise, indique la consommation d'eau : même s'il s'agissait d'un enjeu environnemental mineur pour son entreprise, la pression externe pour le divulguer était de plus en plus grande. Après quelques années de résistance, l'entreprise a fini par inclure cet enjeu dans sa divulgation, afin de satisfaire des parties prenantes externes. Des enjeux environnementaux importants peuvent donc être écartés de l'analyse par la direction, et des enjeux marginaux peuvent être inclus sous la pression des parties prenantes. Ceci peut se traduire par une faible relation entre les enjeux existants, les solutions envisagées, et les actions entreprises, ce qui est distinctif pour les systèmes faiblement couplés. Les enjeux marginaux peuvent recevoir de l'attention,

même si des actions ne sont pas nécessaires, tandis que des enjeux préoccupants ne sont pas assortis d'actions spécifiques.

4.2.3 Exhaustivité, étendue et matérialité

Nous avons abordé avec les participants la question de l'exhaustivité de leur divulgation environnementale, c'est-à-dire si les activités de leurs entreprises généraient des impacts environnementaux qui seraient ignorés.

Pour les entreprises qui restent dans le périmètre de la conformité environnementale, l'étendue de l'analyse dépend des seuils légalement établis :

> « Mais d'autres contaminants, à part les GES, sont ici. Mais est-ce qu'on émet d'autres ? La réponse serait oui. Mais selon moi, en plus petite quantité, et que le ministère considère négligeable. » (Participant 14, coordonnateur en environnement)

La matérialité des impacts environnementaux est donc essentielle à cette étape. Une organisation peut polluer de multiples manières, et à des niveaux différents. Les impacts retenus pour l'analyse et la quantification dépassent un seuil de matérialité qui est déterminé soit par les autorités, soit par l'organisation elle-même, si la dernière est plus stricte que les autorités. Une exhaustivité « absolue », dans le sens où tous les impacts environnementaux sont analysés et quantifiés, peu importe le niveau de pollution, serait impossible. Les entreprises calculent des seuils de matérialité et se concentrent sur les impacts environnementaux les plus importants ressortis lors de l'analyse de pertinence et de la consultation des parties prenantes :

> « Ça fait que tu as deux choix dans l'entreprise. Soit que tu rapportes tout, mais là, ça prend des ressources folles, ou tu rapportes ce que tu penses qui est le plus important pour la grande majorité des gens, puis les autres, ils vont te poser des questions, puis tu vas leur répondre un à un. C'est ce que

> nous, on a fait le choix de faire. » (Participant 7, conseiller développement durable)

Les enjeux environnementaux se situant en dessous du seuil de matérialité sont donc ignorés. D'autres catégories d'impacts sont toutefois ignorées pour des raisons différentes : les limites des connaissances actuelles, les coûts très élevés engendrés par une meilleure analyse, ou le manque d'intérêt de la part des entreprises. Un aspect souvent mentionné dans ce sens est le cycle de vie d'un produit. Le participant 31 nous a clairement indiqué que la divulgation environnementale de son entreprise est incomplète parce que leur propre connaissance de l'ampleur des impacts environnementaux est insuffisante :

> « [...] je peux parler [de l'entreprise #31], veut, veut pas, ce qui est dans notre rapport annuel, c'est quand même <u>une partie</u> (notre soulignage) de notre empreinte environnementale. Et comme on est loin de vraiment avoir une bonne idée de l'étendue de l'impact de nos bâtiments au niveau cycle de vie, au niveau opérationnel, en dehors de ce qu'on consomme comme énergie, il y a énormément de travail à faire. » (Participant 31, directeur développement durable)

Similairement, le participant 34 estime que le plus important impact environnemental de son entreprise est généré par les produits qui ne peuvent pas être recyclés à la fin de leur vie utile. L'entreprise ne quantifie et ne divulgue pas cet enjeu, même s'il s'agit de son principal enjeu environnemental :

> « Ça fait que ça, du côté de [l'entreprise #34], bien, tu sais, on ne les connaît pas, les impacts. On ne connaît pas les externalités présentement de la fin de vie de nos produits. Le coût que ça a généré pour la société. » (Participant 34, chargé développement durable)

Ces exemples constituent des passifs environnementaux qui ne sont ni quantifiés ni divulgués. Le silence entourant d'autres types de passifs environnementaux est lié aux exigences légales. La restauration de certains microsystèmes après exploitation n'est pas

visée par les lois environnementales canadiennes, et encore moins par la divulgation volontaire. Ce manque réglementaire est scandaleux, selon le participant 36 :

> « Moi, point de vue environnement, ce qui me tracasse le plus avec [secteur industriel], c'est que je trouve que les lois de restauration des [microsystèmes] sont très… quand on les lit, elles ont l'air très sévères, mais elles ne le sont pas du tout. Puis ça, ça me tracasse énormément. J'ai déjà parlé ici à l'interne, assez franchement. Il y avait des choses que je ne comprends pas. Donc, on peut délaisser une fosse comme ça, puis partir. Il faut restaurer. Il faut mettre un petit peu de végétation, c'est bien. Mais, dans le fond, on peut partir et laisser une fosse ouverte comme ça. Avec un petit suivi pour voir si tout se passe bien. Pour moi, je trouve ça… je trouve qu'il y a un manque. Il y a vraiment un manque là-dedans. » (Participant 36, directeur en environnement)

Le participant 40 souligne également les angles morts de la réglementation :

> « […] il y a des fois où on peut manquer des gros morceaux si on se contente du réglementaire, de l'aspect conformité. » (Participant 40, consultant externe)

Le périmètre d'analyse des enjeux environnementaux présente donc un contour vague, parfois ambigu. Dès le départ, les exigences légales ignorent certains enjeux importants. De plus, pour des raisons techniques, financières, ou par manque d'intérêt de la part des organisations, d'autres impacts sont ignorés. Conséquemment, le processus interne de production des données environnementales a comme point de départ une analyse de pertinence partielle et discrétionnaire, ce qui n'est généralement pas déclaré explicitement par les organisations. Encore une fois, entre les enjeux environnementaux, les solutions décidées, et les actions entreprises il existe des relations faibles, puisque certains enjeux ne sont pas considérés dès le début.

4.3 Établissement des indicateurs et cibles : de multiples méthodologies à fiabilité variable

4.3.1 Cadre général

Dans le cadre de cette étape, les organisations développent des indicateurs environnementaux et établissent les cibles de performance. Nous abordons seulement les indicateurs, puisque les cibles concernant la stratégie environnementale, ce qui ne fait pas l'objet de notre étude.

Les sources d'imposition ou d'inspiration pour le développement des indicateurs sont nombreuses et hétérogènes. Comme la raison principale de production des données environnementales est la réglementation environnementale, il résulte qu'une partie des indicateurs sont spécifiés par la réglementation applicable en fonction du secteur d'activités et de l'ampleur des impacts environnementaux de chaque organisation. Les référentiels de divulgation environnementale proposent aussi des indicateurs ou réfèrent les organisations vers des méthodologies de calcul reconnues. Par exemple, la GRI utilise le cadre de référence des Nations Unies pour les GES :

> « Des fois, ce que GRI fait, c'est que GRI ne va pas nécessairement définir des méthodologies lui-même, il va se référer à de tierces parties, comme dans le cas des GES. Le cadre de référence des Nations Unies est l'approche par l'excellence qui est avancée par GRI. » (Participant 9, directeur développement durable)

Certaines entreprises préfèrent utiliser des guides conçus spécifiquement pour leur secteur d'activité par des associations industrielles. Des méthodes développées par les associations sont rigoureuses et peuvent même être utilisées dans les suivis de conformité environnementale :

> « Notre outil principal s'appelle *Methodology Manual* qui est préparé par la firme [...] et ce manuel est financé par le comité environnement de l'Association canadienne [...]. Ça fait à peu près 20 ans qu'ils travaillent là-dessus, puis qu'il est bonifié d'année en année. Donc, c'est rendu une

> brique d'à peu près quatre centimètres d'épais. C'est un gros document, puis il y a énormément d'informations. Puis, la réglementation nous permet souvent de nous... indique dans le QC[x] : "utilisez la méthode du *Methodology Manual* de [...]". Des fois, il y a des méthodes de calcul qui sont prescrites, mais des facteurs qu'on doit utiliser, ils nous réfèrent au *Methodology Manual*. » (Participant 23, chargé environnement)

Similairement, des méthodes développées par des centres de recherche sont employées par des entreprises œuvrant dans des secteurs économiques particuliers :

> « Alors ça, c'est la bible en Amérique du Nord pour les informations de caractère environnemental, pour l'industrie [...]. Ça, c'est notre bible. Pour nous, ça a beaucoup plus de valeur que GRI parce que ça, c'est la science et la technique derrière tout ce qui regarde [secteur d'activité]. C'est un organisme de recherche qui existe depuis les années 1930, et qui publie des facteurs d'émission ou qui publie… ils ont publié je ne sais pas combien de rapports techniques pour expliquer ce qui se passe, ce qui sort, [...], donc c'est un organisme qui a une visée environnementale ou l'impact environnemental des usines. Par exemple, on va utiliser leur *handbook*, bases de données en français, pour aller chercher de bons facteurs d'émission. » (Participant 16, vice-président environnement)

Dans des cas plus rares, une entreprise peut développer elle-même une méthodologie de calcul, par exemple l'entreprise #1.

Nous présentons dans les prochaines sous-sections des problématiques concernant plusieurs indicateurs environnementaux afin de voir concrètement comment les entreprises font face aux problèmes de quantification des phénomènes environnementaux concernant la pollution de l'air, de l'eau, des sols, et les impacts de leurs actions sur la biodiversité.

4.3.2 Indicateurs concernant la pollution de l'air

Pour la divulgation environnementale dans ce domaine, les émissions de GES occupent la place centrale. Généralement, les entreprises manufacturières sont soumises aux PDGES et RDOCECA, parfois au SPEDE aussi. Ces programmes environnementaux sont généralement très complexes. Des méthodes différentes de calcul sont cependant imposées pour des indicateurs qui devraient être identiques, selon plusieurs participants :

> « Même les deux niveaux, on ne divulgue pas la même chose au provincial qu'au fédéral. C'est à en perdre son latin, c'est pour moi ridicule. Mais en même temps, on doit être légaux et lorsqu'on a à déclarer, par exemple… on est dans le marché du carbone, la bourse du carbone. On n'a pas le choix de faire les déclarations. Dans ce cas-là, ce sont des déclarations vérifiées. [...] Alors, le fédéral et le provincial n'ont pas les mêmes limites de calcul. C'est fou. » (Participant 16, vice-président environnement)

La majorité des participants nous ont partagé leur frustration concernant ces différences méthodologiques. Le fait que les autorités fédérales et provinciales n'harmonisent pas leurs méthodologies a plusieurs conséquences. Premièrement, le fait d'utiliser plusieurs méthodologies signifie qu'elles présentent des degrés de fiabilité variable. La production des données de conformité environnementale contient donc des ambiguïtés ou incohérences, ce qui surprend les participants. Ils se demandent quelle méthodologie est plus fiable. De plus, le processus perd de sa rationalité : les employés qui participent à la production des données s'interrogent sur l'utilité de ces calculs complexes, cependant différents. Ils peuvent aussi se sentir piégés par des méthodologies incohérentes :

> « Où est-ce que ça m'inquiète un peu, c'est quand je déclare mes GES au fédéral, puis au provincial, qui ne sont pas les mêmes. Ça m'inquiète que quelqu'un, vous ou un journaliste, n'importe qui, mon épouse, me pose la question : "Tu déclares au provincial 50 000, mais tu déclares au fédéral 55 000. C'est les mêmes GES, pourquoi la différence ?" » (Participant 14, coordonnateur en environnement)

Les guides réglementaires peuvent aussi offrir de la latitude pour le choix des méthodologies de calcul. Le calcul des émissions de GES pour le gouvernement fédéral permet aux entreprises de choisir un facteur d'émission reconnu :

> « Au fédéral, ils disent d'utiliser un facteur d'émission reconnu. Reconnu, ça veut dire que je peux chercher sur Google, je tombe sur le site internet du ministère de l'Australie, il y a un facteur d'émission pour les gaz naturels, je pourrais l'utiliser celui-là. Il est reconnu. Ou, de la ESCPA aux États-Unis, etc. ou je peux utiliser lui. Celui du provincial du Québec. Donc, c'est plus vague. Ça laisse un peu de latitude. C'est moins précis. » (Participant 14, coordonnateur en environnement)

Un autre cas est celui des dioxines et furanes, des produits extrêmement toxiques inclus dans la Partie 3 de l'INRP. Le participant 29, dont la bonne volonté, expertise et expérience professionnelle ne sont pas mises en cause, choisit lui-même la moyenne à utiliser dans un calcul plus complexe, afin de limiter sa variabilité :

> « [...] mais il n'y a aucun moniteur en continu qui mesure les dioxines et furanes. Ça n'existe pas. Mais, si je dois rapporter les dioxines et furanes à l'Inventaire national des rejets de polluants à chaque année, combien est-ce que j'en ai mis dans une année, ça me prend des données. Donc, je vais prendre les données qui sont disponibles, ça veut dire celles qu'on détermine une fois par année. [...] En fait, en règle générale, je prends une moyenne de trois ans. Et si je trouve que la moyenne est trop variable, je vais en prendre une de quatre ans, cinq ans s'il le faut. Ce n'est pas plus compliqué que ça. Je vais essayer d'avoir quelque chose qui soit correct. » (Participant 29, directeur environnement)

Ces exemples démontrent que les données de conformité environnementales, bien que régies par de multiples règlements et lois, ne sont pas nécessairement produites dans un système fortement couplé. Des caractéristiques propres aux systèmes faiblement couplés sont présentes : de la latitude offerte aux entreprises concernant le choix de certaines méthodologies, et des méthodologies et instruments de mesure avec une fiabilité variable.

La situation est encore plus complexe pour les compagnies multinationales, qui sont parfois tenues d'utiliser des méthodes différentes de calculs dans chaque juridiction. Un degré supplémentaire de complexité et d'incohérence s'ajoute quand les données réglementaires ne sont pas prêtes à temps pour la divulgation environnementale volontaire. Dans cette situation, une méthode « corporative » est employée, afin de pouvoir publier des chiffres globaux en temps opportun :

> « *So, just looking at the regulatory requirements for the GHG reporting in Canada versus the US, we are going to generate different numbers. Now, in Canada, the numbers are third party verified, as we talked about. Those reports aren't available until... you know, sometimes I am filling out the CDP questionnaire for climate change, and I don't have all the numbers available yet for the third-party certified ones, it's a delay in getting the auditor there, the time they generate the information. So, there is regional differences. Now, should I, as [entreprise #21], collect the file GHG numbers that the mill records to the regulatory agency, knowing that if I add up mill A to mill B, it's not going to be the same? Or, should we take a corporate approach to it and say "Ok, that's the GHG that we should report to the regulatory [...], but for [entreprise #21], because I can't wait six months after the year to get the number, because we need more timely information, I am going to use the corporate method, I am going to follow the World Resources Institute Green House Gas protocol. I am going to use the default emission factors; I am going to base solely on fuel through input and calculate in the standard way for [entreprise #21]."* » (Participant 21, directeur environnement)

Les multinationales doivent donc jongler avec plusieurs méthodes de calcul pour le même indicateur « émissions de GES ». Les résultats communiqués aux autorités et aux autres parties prenantes présentent des différences, ce qui fait ressortir de nouveau les questions concernant la fiabilité et l'ambiguïté des méthodes, et la rationalité limitée du processus de production de ces données.

En plus des émissions de GES, plusieurs entreprises doivent également calculer les NOx, SOx, les matières particulaires, et autres émissions atmosphériques. Certaines données sont calculées en utilisant des facteurs d'émission, tandis que d'autres sont retracées directement à la source, en continu ou en discontinu :

> « *[...] the air emissions, it's a combination of fuel usage, of [...] continuous emissions monitoring devices, and it's specified in our environmental permit how we are to roll up the air emission numbers. For instance, our larger [...] boilers, recovery boilers, bigger sources, typically have continuous emission monitoring devices on, so it's measuring [...] oxide emissions or sulfur oxide emissions on a continuous basis. It takes the readings, concentration readings [...], to come up with the mass of NOx or* SO_2 *emissions that are discharged. In other cases, we look at fuel volume and we apply an emission factor based on industry sources or government emission factors sources. So, it's combination... it's very complicated, no standard way because it's really specified in our environmental permits that really drive what we need to do.* » (Participant 21, directeur environnement)

Le niveau de fiabilité des données est donc variable, en fonction de la méthode utilisée, et la donnée finale est un amalgame de données hétérogènes.

4.3.3 Indicateurs concernant la pollution de l'eau

La divulgation environnementale inclut des indicateurs de consommation et de qualité de l'eau, la deuxième catégorie étant plus complexe. La réglementation occupe le rôle principal dans la protection de la qualité de l'eau : les entreprises polluantes sont tenues de quantifier et communiquer leurs impacts. Les indicateurs concernant la qualité (ou la pollution) de l'eau proviennent donc de la réglementation. Le rôle central des autorités est bien présenté par le participant 16, vice-président environnement d'une compagnie multinationale ayant des impacts importants sur la qualité de l'eau :

> « En Amérique du Nord, en général, on n'a pas un enjeu de disponibilité d'eau, mais de qualité d'eau. Et c'est sûr que les eaux que l'on traite, qu'on rejette conforme aux normes, ce n'est pas de l'eau potable, c'est de l'eau usée, traitée. Alors, c'est sûr que l'on continue à avoir un certain impact sur les milieux récepteurs; beaucoup, beaucoup moins que par le passé parce qu'on enlève une très grande part de contaminants, mais il y en reste toujours un peu. Donc, compte tenu que l'eau devient – quand même pas encore une fois en termes de quantité, mais de qualité – un enjeu dans plusieurs endroits, je pense que l'industrie doit demeurer très responsable par rapport à ça. Et c'est sûr que le gouvernement demeure quand même, comme dans les autres secteurs, l'élément décisionnel important pour aller plus loin et faire plus. Ça, c'est certain. » (Participant 16)

Le cadre réglementaire sur la qualité de l'eau est strict et complexe, mais il présente des lacunes. L'entreprise #47 déverse des produits chimiques, dans une petite quantité cependant, dans la rivière située à proximité. La loi ne spécifie rien concernant ces matières spécifiques :

> « [...] comme je n'ai pas, dans la réglementation, ces matières-là, il n'y a pas une limite pour les remettre à l'environnement, ce n'est pas un minimum que juste… le maximum que je peux mettre dans l'environnement, ça, ça n'existe pas ces mesures-là. C'est une lacune. Je peux le faire. Donc, nous, oui, on émet un peu. Est-ce que c'est correct ou ce n'est pas correct ? » (Participant 47, responsable santé, sécurité, environnement)

Théoriquement, cette entreprise pourrait déverser des quantités plus élevées, sans que cela soit illégal. La réglementation omettant ces substances toxiques, la divulgation réglementaire et volontaire de l'entreprise les omet aussi. Cette situation est ambiguë pour le participant. Un couplage faible existe entre l'impact environnemental de cette entreprise et sa divulgation, qui permet une reddition de comptes partielle.

Finalement, nous aimerions attirer l'attention sur le fait que la divulgation environnementale sur l'eau est plus complexe que d'autres enjeux globaux. L'eau est un enjeu local et cela génère des défis pour les compagnies multinationales, qui détiennent des établissements situés dans des endroits très différents du point de vue géomorphologique :

> « *But how do you efficiently disclose water risks to shareholders and the public, when each facility water risks are very local, and very unique? It's not like GHG that are pretty universal across the globe, it impacts us globally. Water is a very local issue, so how do you put risk out there, how do you disclose risk? We are struggling with that, so it's very much a challenge for us.* » (Participant 21, directeur environnement)

La divulgation reste donc superficielle, incomplète, puisqu'elle ne présente pas adéquatement des risques hétérogènes. Il ne s'agit pas nécessairement d'un manque d'intérêt de la direction ou d'un découplage volontaire, mais plutôt de limites des méthodologies connues actuellement. Néanmoins, cela témoigne d'un couplage faible entre les enjeux réels et les données générées et divulguées.

4.3.4 Indicateurs concernant la pollution des sols

Ce domaine regroupe plusieurs catégories d'indicateurs. Nous mentionnons ceux sur les matières résiduelles, les matières résiduelles dangereuses, et le recyclage.

Selon la majorité des participants, il est difficile de produire des données fiables sur les matières résiduelles. Le système de collecte des données n'est pas standardisé et l'intervention humaine est trop importante, ce qui impose l'utilisation de nombreuses approximations :

> « Ça, là, matières résiduelles, là, c'est la chose la plus complexe qu'on a dans notre *reporting*. Parce que les autres, on a des machines pour le faire. C'est des calculs, c'est des machines, des débitmètres, ça nous dit pour

l'eau, pour l'air. Tu sais, on sait comment nos sites sont faits. On sait combien on a produit par année. Donc, ça se fait tout automatique.

Les huiles usées, c'est trop humain. Il y a trop d'humains dans le processus pour avoir de l'information facilement. [...] Mais ça, c'est l'affaire la plus complexe. C'est combien ? Puis à chaque année, chaque site, c'est comme : "bon, combien on a envoyé d'huiles usées ?" On fait des estimations. Combien de poubelles, tu sais, juste les poubelles ici, combien de poubelles on a sorties ? C'est trop compliqué. Puis, même aussi, ce qui se passe, quand on regarde les factures de Veolia, elles vont dire : "OK, je suis venu chercher six fois six, toutes de 25 litres." Mais est-ce que mon 25 litres était plein ? Non ! Tu sais, peut-être que… Ça fait que c'est trop compliqué à trouver. Puis c'est trop complexe. » (Participant 19, spécialiste en environnement)

Les méthodes de calcul des indicateurs de cette catégorie présentent une fiabilité réduite. Le manque de standardisation oblige à des approximations et improvisations fréquentes, qui génèrent des données finales peu fiables.

4.3.5 Indicateurs concernant la biodiversité

Selon les participants, les indicateurs qui mesurent les impacts des activités industrielles sur la biodiversité sont très difficiles à développer, en raison des limites des connaissances actuelles. Les inventaires de biodiversité en tant que tels ne sont pas compliqués à réaliser, sauf pour les éventuelles difficultés d'accès au terrain. En revanche, les indicateurs d'impact sur la biodiversité sont insatisfaisants. L'entreprise #8, reconnue comme chef de file dans le domaine du développement durable, témoigne de cette réalité :

« La biodiversité, on peut chiffrer des recensements de populations qui ont été faits, par exemple, d'une grenouille, d'un batracien, etc., mais c'est dur de chiffrer, quantifier, de mesurer l'impact qu'on a, c'est vraiment difficile. Je sais qu'il y a des collègues qui s'étaient posé la question de donner une

> valeur aux écosystèmes, mais ça reste expérimental. C'est vraiment très difficile, puis on n'a pas d'indicateurs vraiment. En biodiversité, on dit ce qu'on fait, mais on ne peut pas le quantifier, c'est dur de... c'est vraiment là où il y a un manque, et au niveau sociétal, c'est vraiment difficile. Le coût de raser une zone où il y a des forêts, de raser une partie, quelques arbres, on ne sait pas le coût environnemental. On pourrait dire "C'est un puits carbone, qui va générer tant de... qui va permettre d'absorber des GES", mais de là à avoir des indicateurs biodiversité, ce n'est pas évident. » (Participant 8, conseiller environnement)

D'ailleurs, même le référentiel GRI développe ses indicateurs de biodiversité sur des inventaires. Le fait de publier des données auditées augmente leur crédibilité, mais les impacts réels des opérations industrielles sur la biodiversité restent difficilement saisissables, comme expliqués par l'employé de l'entreprise #5, qui se positionne également comme chef de file dans le développement durable :

> « On a des expertises où on va aller chercher des consultants, notamment en matière de biodiversité, qui vont faire des rapports, parce que c'est eux qui vont faire les inventaires biologiques, c'est eux qui ont l'expertise de faire ça pour nos emprises, par exemple. Ça c'est un indicateur GRI, mais c'est donc... en fait, on a un responsable, un collaborateur interne qui reçoit un rapport d'une tierce partie qui confirme notre performance. » (Participant 5, conseiller développement durable)

Les indicateurs sur la biodiversité sont donc sous-développés et échouent dans leur mission de présenter un portrait fiable des impacts industriels sur la flore et la faune. Cet échec est causé par la complexité des enjeux dans ce domaine, qui rendent le développement des indicateurs extrêmement complexe.

En conclusion, les indicateurs environnementaux témoignent encore une fois du rôle central que la conformité environnementale exerce pour la divulgation dans ce domaine.

Une proportion importante des indicateurs provient des guides et autres documents réglementaires. D'autres indicateurs sont développés par divers référentiels environnementaux, tandis qu'une faible proportion est développée par les organisations mêmes.

Les organisations utilisent un large éventail d'indicateurs, basés sur des méthodologies variées en termes de complexité et fiabilité. Plusieurs indicateurs ne captent pas adéquatement la situation réelle, ou des incohérences existent entre des indicateurs qui devraient produire des résultats quasi identiques. Les organisations bénéficient d'une certaine latitude pour le choix des indicateurs volontaires, mais également imposés.

L'étape de l'établissement des indicateurs réalise donc un couplage faible entre les étapes antérieures et postérieures : les décisions prises à l'étape de l'analyse de pertinence ne se traduisent pas complètement dans des données environnementales.

4.4 Une collecte des données fragmentée

La collecte est divisée en deux grandes catégories : collecte des données provenant des factures ou autres documents afin de calculer des estimations, comme les émissions de GES, et la collecte à la source des données physiques. Nous avons déjà discuté le fait que pour plusieurs indicateurs, les autorités acceptent des méthodes de calcul variées. Les données collectées à la source sont plus précises, mais aussi beaucoup plus onéreuses. La collecte à la source est parfois même impossible. Pour ces raisons, plusieurs indicateurs sont calculés en utilisant des estimations.

La collecte des données peut être réalisée par des employés du département de développement durable et d'autres employés des entreprises, ou elle peut être effectuée par des consultants externes. La structure des départements de développement durable a donc un impact sur la collecte des données.

Dans cette section, nous discutons deux enjeux majeurs de la collecte des données environnementales : le degré d'automatisation de la collecte, et la collaboration avec des employés d'autres départements ou des partenaires externes.

4.4.1 Degré d'automatisation de la collecte des données

Dans quelques organisations analysées, la collecte des données est un processus rodé, qui a été mis en place depuis plusieurs années, et qui fonctionne relativement bien. Généralement, le bon fonctionnement de la collecte est le résultat de l'utilisation d'un logiciel de collecte et traitement des données, ce qui rend le processus plus stable, plus rapide, et plus fiable. Plusieurs employés sont impliqués dans la production de chaque information, et des vérifications sont effectuées afin de s'assurer de sa bonne qualité :

> « [L]a façon qu'on fonctionne, c'est que pour chaque indicateur, on a une personne qui est responsable de la collecte, une personne qui est responsable d'approuver la donnée, qui est souvent le directeur, supérieur immédiat de la personne qui fait la collecte, et on a aussi le propriétaire, qui est habituellement le directeur exécutif de la grande section. » (Participant 1, conseiller développement durable)

Un outil essentiel est la fiche-indicateur. Nous présentons deux exemples de gabarit des fiches-indicateur : le gabarit de l'entreprise #1 à l'Annexe 3.2, et celui de l'entreprise #5 à l'Annexe 3.3. Une fiche-indicateur contient toutes les informations nécessaires pour définir l'indicateur en question, collecter les données brutes, le calculer, et refaire le cheminement l'année suivante, même si les personnes responsables ont changé :

> « Pour chaque indicateur, on a un document comme ça, une fiche qui résume : quel est l'indicateur, qu'est-ce qu'il vise à mesurer, comment on fait le calcul, d'où proviennent les sources, etc., de sorte que si quelqu'un change de poste, quitte l'entreprise, l'année suivante on est capables de poursuivre le calcul sur les mêmes bases. Puis cette information-là, la collecte des indicateurs se fait via Metrio, donc les gabarits sont dans

> Metrio aussi, donc la référence est toujours au même endroit. » (Participant 1, conseiller développement durable)

Ces gabarits sont développés avec les parties prenantes internes, en mettant à profit leur connaissance des enjeux environnementaux et la disponibilité des données brutes pour calculer des indicateurs fiables :

> « En fait, les gabarits sont développés avec eux. Au départ, ce n'est pas nous qui avons décidé comment calculer telle et telle chose. On travaille toujours avec les parties prenantes concernées à l'interne. Donc, c'est avec eux qu'on s'entend pour une méthodologie pour collecter l'information. Ensuite, ils vont la collecter et leur supérieur va l'approuver. » (Participant 1, conseiller développement durable)

Metrio est un logiciel de collecte et traitement des données environnementales fréquemment mentionné par les participants. Il s'agit d'un produit développé à Montréal, Québec (Metrio, 2022). Les logiciels de ce type ne sont pas nombreux. Le participant 40, consultant externe, nous a également mentionné Enablon, SAP Module Environnement, et CR360. True Value est utilisé par une des compagnies multinationales étudiées, dont le siège social se trouve en Europe.

Même si une plateforme comme Metrio est déjà implantée dans une organisation, la collecte en soi n'est pas nécessairement automatisée, et une partie de cette collecte continue à être complétée manuellement. Cette situation perdure parce que, dans certains cas, la collaboration des gens n'est pas optimale :

> « Ce que nous, on souhaite, et ce qui se passe dans la réalité, ce sont deux choses. En fait, on souhaite que le propriétaire de la donnée fasse l'analyse nécessaire et ensuite rentre l'information dans Metrio. Mais ce qui se passe en réalité ce n'est peut-être pas tout le temps le cas, alors il doit avoir quelqu'un de l'équipe développement durable et environnement qui va stimuler les gens, pour s'assurer que la collecte de l'information aboutisse

finalement dans Metrio. Des fois même c'est nous qui devons la rentrer dans Metrio. » (Participant 4, directeur développement durable)

Les limites inhérentes du logiciel conduisent également à une collecte partiellement manuelle. Pour l'entreprise #5, pourtant utilisatrice à grande échelle de Metrio, le calcul d'une partie des émissions de GES est si complexe que des traitements manuels sont requis :

> « C'est très manuel, oui. On fait une extraction, on va dans SAP, on rentre les bons codes aux bonnes cellules. Le tableau sort, il est brut, on doit le traiter, on doit rajouter des colonnes, des fois, il y a des lignes qui sont, par exemple, des installations qui ont été démantelées, ils sont encore dans le système, il faut les extraire. Il y a beaucoup de travail manuel qui se fait. Pour l'instant, on est encore là. » (Participant 23, chargé environnement)

La plupart des entreprises, même celles de grande taille, continuent à utiliser des fichiers de calcul Excel, qui sont partagés par courriel ou par une plateforme commune, comme Microsoft SharePoint. Nous citons les multinationales 21 et 34, pour lesquelles la collecte des données présente encore des rudiments :

> « Dans beaucoup de cas, ça a été des factures, aller chercher des factures, transmettre les factures. Appeler des fournisseurs directement. Parce que je n'ai pas l'information à l'interne. Ce n'est pas tous les fournisseurs qui nous donnaient notre consommation annuelle. Le cas des matières résiduelles, il a fallu que j'écrive à tout le monde, presque. Je n'avais pas la donnée. » (Participant 34, chargé développement durable)

> « *[W]e use SharePoint, we have a SharePoint site, where all the mills, each mill has their own data reporting forms that they have, and so they put in the monthly values for us. [...] It's still a very manual process, we are still using Excel spreadsheets, there are standard forms in our SharePoint, but we are still using Excel, by and large, to collect our environmental data.* » (Participant 21, directeur environnement)

Cette situation n'est pas optimale : les traitements manuels augmentent considérablement le risque d'erreurs, exigent plus de ressources humaines et une plus longue période de collecte. Le manque d'un logiciel de collecte et de traitement adapté représente aussi un manque de standardisation, puisque « chaque personne travaille différemment dans chaque région. Chaque personne prend ses données de manière différente » (Participant 19, spécialiste en environnement).

4.4.2 Collaborateurs internes et externes

4.4.2.1 Collaborateurs internes

Nous avons identifié dans le Tableau 4.1 une catégorie particulière d'employés : les collaborateurs. Ces employés travaillent dans d'autres départements (opérations, comptabilité, approvisionnement, etc.), et fournissent aussi des données au département de développement durable. Cette tache occupe habituellement une mince fraction de leur travail.

La collecte des données environnementale est une phase cruciale dans le processus interne de production des données environnementale, et souvent la plus difficile, selon les personnes interrogées. À la question « Quelle est l'étape la plus difficile, selon vous? », la réponse fréquemment reçue est

> « C'est d'obtenir la donnée. » (Participant 34, chargé développement durable)

> « [J]e dirais que le défi le plus important, souvent, c'est d'avoir accès aux données […] C'est d'avoir 100 % des données. » (Participant 31, directeur développement durable)

Obtenir la collaboration des employés qui ne travaillent pas dans le département environnement, mais fournissent des données brutes n'est pas chose facile. Même pour les entreprises qui bénéficient d'un processus bien structuré et rodé, la collecte des données demeure un défi. Ce processus est mis en place depuis des années et les

collaborateurs connaissent leurs responsabilités. Malgré cela, ces personnes s'en acquittent souvent en retard, après plusieurs appels du département environnement. Il semble que ces responsabilités sont perçues comme étant moins importantes que d'autres :

> « Un défi avec les GES, c'est vraiment d'aller chercher la collaboration des gens. De plus en plus, ils sont habitués, puis bon, ils s'attendent à recevoir de nos nouvelles en début d'année, mais ça n'a pas toujours été comme ça. Puis, même ici, chez [l'entreprise #5], il y a eu des périodes au début, il y a trois ou quatre ans, où c'était beaucoup plus compliqué. Ça prenait beaucoup plus de temps à collecter toute l'information. Ça, ça a été un défi. Ça demeure un défi parce que les gens ont plein de choses à faire. » (Participant 23, chargé environnement)

L'environnement interne de collecte des données est en fait très fragmenté. L'équipe de développement durable ou le responsable environnement dépendent de la collaboration de plusieurs personnes éparpillées dans l'organisation. Ces personnes occupent des postes situés à des niveaux hiérarchiques variés, et détiennent des connaissances et compétences très différentes. Elles travaillent, par exemple, pour le département des opérations, dans une usine ou dans un centre régional, pour les achats ou les ventes, ou dans le département des finances. D'ailleurs, le participant 43 est un CPA et travaille sur la marge brute de l'entreprise #5. Les responsabilités de ces personnes sont très variées, avec des exigences en termes de résultats et dates limites hétérogènes. La collecte des données environnementales est une tâche supplémentaire pour ces personnes, et loin d'être la principale. Le roulement du personnel fragmente encore plus la collecte : le nouveau responsable des données ne comprend pas ces tâches, leur importance, ou ne respecte pas les dates limites. Même dans les organisations qui se vantent avec un processus de collecte mature, la collecte des données reste l'étape la plus difficile à cause du manque d'implication des collaborateurs. Les données environnementales ne sont pas importantes pour ces personnes, et donc elles n'y consacrent pas beaucoup d'effort.

4.4.2.2 Collaborateurs externes

Certains collaborateurs sont externes, puisque les entreprises ont besoin des données brutes provenant de leurs fournisseurs ou sous-traitants afin de compléter leur portrait environnemental. Les données fournies par des fournisseurs peuvent présenter des lacunes importantes. Par exemple, les fournisseurs peuvent exagérer des chiffres qui leur sont favorables :

> « [P]ar exemple, pour le bois, quand je demande à mon fournisseur quel pourcentage de bois qui m'a vendu qui provient d'une forêt certifiée, je ne sais pas de son côté après, la fiabilité, c'est quoi. En fait, notre expérience nous a démontré que beaucoup de fournisseurs, ils allaient vraiment à peu près. Dans les années passées, quand on demandait peu de preuves, des chiffres, les fournisseurs avaient tendance à surestimer la quantité de bois qui provenait d'une forêt certifiée. » (Participant 25, conseiller développement durable)

Les données provenant des fournisseurs de services peuvent aussi être incomplètes (bien que le participant utilise le terme « sous-traitant », il s'agit d'un fournisseur de services) :

> « Mais lui, je lui ai écrit, puis je l'ai téléphoné, puis j'ai essayé d'obtenir des détails en termes d'informations, puis je n'ai pas eu les réponses que je voulais. Moi, tout ce qu'on m'a donné, c'est les fréquences, le type des fréquences de collecte, le type de *containers* en termes de volume. Mais je n'ai pas le poids. Je n'ai pas la quantité de déchets que j'ai générés. Je n'ai surtout même pas ma caractérisation. Ça fait que je ne sais même pas, sur finalement mon 10 % de matières envoyées en enfouissement, c'est quoi mon pourcentage de, je ne sais pas, de bois ou de plastique. Si je veux réduire mon 10 %, mais je dois faire une caractérisation à ce niveau-là. » (Participant 34, chargé développement durable)

Les fournisseurs de services peuvent fournir délibérément des données incomplètes. Le but de l'entreprise est de diminuer la quantité de ses déchets et d'en envoyer moins à

l'enfouissement, que ce soit pour des raisons écologiques ou financières. Les fournisseurs des services de collecte des déchets collecteraient des volumes/quantités moins élevés, et factureraient moins. Ils ne souhaitent donc pas fournir des données complètes qui aideraient leurs clients à diminuer la quantité des déchets :

> « Bien, c'est sûr que tout ce qui découle des sous-traitants, ça, c'est plus difficile, parce qu'il n'y a pas la même réceptivité. Tu sais, je veux dire, ce n'est pas, de un, la même entreprise, fait que déjà, il y a des problèmes de contact. Des fois, c'est des entreprises à l'étranger, tu sais, la barrière linguistique. Fait que, là, même des fois, eux, tu sais, ce n'est pas dans leur intérêt nécessairement de répondre, tu sais. Fait que peut-être des fois ils les ignorent. Ils ne veulent pas. Ils disent oui, non, blablabla. Ils font trainer. Fait que, ça, c'est vraiment la partie plus difficile, dans le fond. » (Participant 45, consultant externe)

Il arrive donc que des collaborateurs externes aient des objectifs contraires à ceux de l'entreprise qui exige des informations détaillées. Ces informations peuvent être difficilement accessibles, incomplètes, voire erronées délibérément ou par manque d'expertise des fournisseurs. Toutes ces lacunes se reflètent dans les données brutes et finales de l'entreprise demanderesse. D'autres entreprises font tout simplement le choix de ne pas inclure l'empreinte environnementale des sous-traitants (qui interviennent dans le processus technologique d'une entreprise) :

> « Non, des sous-traitants, on n'en tient pas compte. Donc par exemple, si on sous-traite pour fabriquer quelque chose que l'on fait normalement, mais qu'on manque de capacité et qu'on va demander à un tiers […] On n'en tient pas compte. » (Participant 16, vice-président environnement)

Le participant 34 estime que la couverture et la qualité des données environnementales obtenues des fournisseurs de services, qu'il nomme « sous-traitants », n'est pas au rendez-vous :

> « Bien, je vais préciser ma réponse comme étant : je suis capable d'avoir de la donnée auprès d'environ 75 % de mes sous-traitants. Je suis capable d'avoir de la donnée de qualité auprès d'environ 30 %. Donc, tu sais, si je ventile mes pourcentages, je n'ai pas nécessairement énormément de sous-traitants qui sont en mesure de me donner la donnée de qualité. Ils vont me donner des données, mais ça va être des estimations, tu sais, de coin de table quasiment. » (Participant 34, chargé développement durable)

En conclusion, la collecte des données pose de nombreux défis aux équipes de développement durable en entreprise. Premièrement, elle demeure dans de nombreux cas un processus majoritairement manuel. Ceci augmente le risque d'erreurs, et diminue l'efficacité d'allocation des ressources et l'utilité des données finales, qui ne sont pas divulguées à temps. Deuxièmement, la collaboration des collègues qui travaillent dans d'autres départements n'est pas constante. Ces personnes sont éparpillées à travers l'entreprise, ont d'autres tâches prioritaires, et les données environnementales se trouvent habituellement à la dernière place de la liste. Troisièmement, la collecte des données est souvent partielle, non exhaustive, particulièrement quand il s'agit des données provenant des sous-traitants et des fournisseurs de produits et de services.

4.5 Transformation et analyse des données collectées

Nous traitons brièvement cette étape puisque ses éléments importants ont déjà été abordés conjointement avec les indicateurs environnementaux, ou concernent davantage la stratégie environnementale que la production des données.

Les données environnementales collectées à la source (qualité de l'air, de l'eau, des sols, la biodiversité) sont souvent fournies par les consultants externes, dans leurs rapports d'expertise. Généralement, ces données physiques ne nécessitent pas d'autres transformations avant d'être analysées. Des entreprises font aussi le choix de confier les calculs des émissions des GES à des firmes externes, par manque de ressources ou d'expertise interne. Les données obtenues sont finales.

Les autres données brutes, une fois collectées, subissent un nombre de transformations ou constituent la matière première pour des calculs plus sophistiqués réalisés à l'interne. Les transformations représentent en fait des calculs des indicateurs environnementaux. Il s'agit d'une étape importante dans le processus, que nous avons toutefois couverte conjointement avec les indicateurs environnementaux. Les problématiques liées à l'établissement des indicateurs s'étendent jusqu'aux calculs des indicateurs. Les enjeux ont donc déjà été discutés dans l'étape des indicateurs : méthodologies et instruments variés et à fiabilité variable, et incohérences entre certaines méthodologies.

Les données environnementales intermédiaires et finales font habituellement l'objet d'un suivi, surtout lorsqu'elles sont assorties des cibles. Les données de conformité environnementales sont suivies de très près. En cas de dépassement des limites légales, des actions rapides sont prises. Ces dépassements sont également signalés aux autorités. Ce sujet est traité à la dernière étape du processus.

Les données qui ne sont pas exigées par les autorités sont aussi analysées. Elles sont comparées aux années précédentes pour comprendre leur évolution :

> « On reçoit les données, on écrit les textes, on analyse les écarts par rapport à l'année précédente. Déjà dans Metrio, les gens peuvent expliquer les écarts, mais parfois il faut aller chercher l'information auprès des gens, pour comprendre pourquoi ça a été modifié, ça a évolué dans un sens ou dans un autre. » (Participant 1, conseiller développement durable)

Sans attendre les données finales, certaines entreprises collectent des données intermédiaires. Elles sont comparées avec les cibles établies. Si les résultats vont dans la mauvaise direction, des solutions sont recherchées :

> « *Before the end of the first semester, you start collecting again your indicators, to see how you are going, if the indicators are in red, you find answers why, your possible solutions, you start dealing with all the people*

> *looking to see what's happening, and how can we improve, and then we report, if anything is kind very significant or needs immediate action, then it's discussed at the steering committee, and the next steps are set.* » (Participant 12, conseiller responsabilité sociale de l'entreprise)

L'analyse des données s'inscrit donc essentiellement dans la stratégie environnementale de l'organisation, qui ne fait pas l'objet de notre étude. Nous abordons cependant deux éléments dans la dernière étape du processus, à la fin du présent chapitre : (1) le fait que des cibles ne sont parfois pas établies, et (2) dans certaines organisations, la non-atteinte des cibles établies n'a aucun impact sur la stratégie environnementale. Les cibles seraient ainsi inutiles.

4.6 La rédaction des communications environnementales et les arbitrages internes

Cette étape a été brièvement discutée avec les participants, vu que les données environnementales se trouvent déjà dans leur forme finale. Leur production est complétée, et la rédaction du rapport en tant que telle n'est pas pertinente pour notre étude. Toutefois, des arbitrages internes peuvent jouer sur la divulgation ou non de certaines informations.

L'arbitrage peut être nécessaire dans des situations où un autre département n'est pas d'accord avec la divulgation de certaines informations. Dans l'entreprise #8, l'équipe de développement durable relève directement du PDG. Elle est probablement soumise à des pressions internes moindres que dans d'autres organisations, où ce département relève de la direction des communications ou légale. Le participant 8 affirme que son équipe aurait le dernier mot dans un tel arbitrage, à la suite d'une analyse approfondie de la situation :

> « [...] donc, la révision de tout ce qu'on a mis dans le rapport, autant au niveau qualitatif que quantitatif, a été redonnée, tout notre travail on l'a redonné aux divisions et groupes, pour commentaires. Donc là, demain, et pour trois jours, avec mon collègue, on va prendre tous les commentaires, et tout... ça peut être parfois sur des chiffres, ça peut être parfois aussi sur

> du qualitatif, on a comme une espèce d'arbitrage. Parfois, c'est le sens qui a changé, parce qu'on n'a peut-être pas bien compris, et parfois il y a des réticences, "Je ne veux pas que ça soit divulgué", puis on rentre dans une période d'arbitrage, et on dit "Non, ça, c'est important, on le laisse". » (Participant 8, conseiller environnement)

Des pressions similaires ont été aussi mentionnées par le participant 1, qui affirme également que son équipe a le privilège de prendre la décision finale :

> « Le défi, sinon, c'est de trouver la formule qui fait que… c'est toujours un équilibre entre... C'est la transparence, la divulgation de l'information, la reddition des comptes, il faut dire les choses telles qu'elles sont, et ça, c'est la position qu'on a toujours prise. Mais des fois on est confrontés à des forces plus marketing, qui disent "Oui, mais il y a trop de texte, puis ce n'est pas assez punché". Ce n'est pas un document promotionnel, un rapport de développement durable, on dit les choses telles qu'elles sont. Si un indicateur s'est détérioré, on dit pourquoi, on n'essaie pas d'embellir les choses, juste parler de bonnes nouvelles, d'où aussi l'idée d'avoir le suivi du plan. On fait le suivi des [...]. S'il y en a qui pour qui ça a moins bien été, il faut qu'on fasse la reddition des comptes quand même. » (Participant 1, conseiller développement durable)

Les citations ci-dessus proviennent des entreprises qui sont toutes reconnues pour leur bonne performance environnementale. L'environnement semble important pour ces organisations. Même si leurs départements de développement durable subissent parfois des pressions concernant les informations à divulguer, les participants affirment ne pas céder aux pressions et divulguer toutes les informations pertinentes. Nous nous questionnons si les équipes de développement durable peuvent fréquemment résister aux pressions internes. Les données de conformité environnementale sont régies par des lois, qui encadrent leurs production et divulgation. Les autres données sont produites et divulguées sur une base volontaire. Nous nous demandons si des données produites pourraient ne pas être divulguées, ou divulguées partiellement, si elles sont défavorables

à l'organisation. Cette question est d'autant plus pertinente pour des organisations qui accordent une place moins importante aux enjeux environnementaux. Les témoignages recueillis ne nous permettent cependant pas de répondre à ces questionnements.

4.7 Vérification des données environnementales : des procédures variables et discrétionnaires

Les données environnementales sont produites en utilisant des méthodes variées, avec des degrés de fiabilité variable. Renforcer leur crédibilité semble être un objectif relativement important pour les autorités et les organisations.

Dans cette section, nous discutons plusieurs éléments entourant la vérification des données finales.

4.7.1 Audits externes

Ces audits portent sur les données finales en tant que telles, ou sur les procédures mises en place. Ils ciblent la conformité environnementale, les émissions de GES, peuvent être des audits GRI ou d'autres types.

4.7.1.1 Audits de conformité environnementale

Le fait que beaucoup d'entreprises soient soumises aux lois et règlements environnementaux fait en sorte qu'elles sont aussi auditées par les autorités. Comme déjà mentionné, les autorités canadiennes, et surtout québécoises, exigent de nombreux rapports environnementaux, tout en procédant à quelques audits sur place :

> « [...] c'est que la philosophie québécoise et canadienne, je vais comparer à l'américaine. L'américaine n'en a pas beaucoup, mais ils font beaucoup plus d'inspections et ils ont beaucoup plus d'amendes. Fait qu'il faut qu'ils soient en contrôle de ces choses-là. Au Québec, la façon c'est, "Bien, on

> demande tellement de choses qu'ils doivent être corrects". Les inspections ne sont pas très fréquentes. Ou ce que j'appellerais un raid, là, ils débarquent puis ils veulent voir tous les documents pour démontrer que tout est beau. » (Participant 35, responsable développement durable)

Les inspections peu fréquentes et le risque faible de recevoir des amendes diminueraient toutefois l'efficacité des programmes de conformité environnementale :

> « Tu sais, d'un, il n'y a pas beaucoup d'inspecteurs, fait qu'ils sont très peu contrôlés. Il y a une réglementation, mais on se rend compte que ce n'est pas... [Rire] C'est comme dans tous les aspects. S'ils se rendent compte que, bon, finalement, il n'y a pas... jamais d'inspecteurs qui viennent, bien, ils vont prendre ça un peu plus à la légère [...]. » (Participant 45, consultant externe)

Le participant 36 renchérit, en affirmant qu'il n'y a pas de « vraies conséquences » pour les personnes qui prennent de « vraies décisions » concernant la protection de l'environnement.

Les audits de conformité environnementale semblent donc être moyennement efficaces : les organisations doivent produire et communiquer plusieurs indicateurs environnementaux, mais les suivis des autorités sont légers.

4.7.1.2 Autres audits externes

Sur toutes les organisations analysées, une seule publie un rapport de développement durable complètement audité. Les frais associés sont très élevés, ce qui conduit la quasi-totalité des organisations à éviter un audit complet. Le rapport de développement durable est souvent audité partiellement, généralement pour les émissions de GES. Pour les organisations qui rentrent sous l'incidence du programme SPEDE, et il y en a plusieurs dans notre échantillon, cet audit externe est obligatoire :

> « *[...] in Canada, the Canadian government requires us to have our GHG emissions inventories third party verified.* » (Participant 21, directeur environnement)

Les audits de conformité GRI représentent une autre catégorie de vérifications externes. Peu d'entreprises publient un rapport certifié GRI. Étant donné que c'est une certification dispendieuse en termes d'honoraires directs et des ressources internes nécessaires pour suivre le guide complet de la GRI, plusieurs entreprises préfèrent publier un rapport « inspiré » par la GRI :

> « On dit souvent *GRI-inspired*, là, ce n'est pas certifié, on ne fait pas vérifier, on ne suit pas tous, tous les critères, mais tu sais, comme là, on a fait… cette année, dans notre *stakeholder*, on a fait un genre de matrice de matérialité, qui est très GRI, pour déterminer c'est quoi les enjeux les plus importants, bien, on a suivi les critères du GRI […] » (Participant 7, conseiller développement durable)

Plusieurs organisations s'inspirent donc des lignes directrices de la GRI. Cela les guide dans les premières étapes du processus de production des données environnementales. Chercher à obtenir l'accréditation GRI est cependant rare.

4.7.2 Audits internes

Les audits internes concernant les données environnementales ou leurs procédures de production peuvent être des vérifications effectuées par l'équipe corporative, ou des audits effectués par le département de contrôle interne.

L'équipe interne effectue généralement une vérification des données environnementales reçues des autres départements internes. Il s'agit des vérifications des documents explicatifs, des calculs, et des tendances d'évolution des indicateurs. La profondeur et l'étendue de ces vérifications varient grandement d'une entreprise à une autre. Le degré de connaissance de son entreprise par le vérificateur est un facteur essentiel :

> « *I tend to look at numbers at +/- 20% and I force the mills to put in comments: "Ok, you now need to explain to me why this number is so different". In some cases, I look at numbers that have less variability, because it's like something shouldn't be there or shouldn't… you know, it doesn't seem right. So, I have a good sense of where the number should be, based on historical reporting, based on our database of what other mills are reporting. »* (Participant 21, directeur environnement)

Ces vérifications ne suivent pas une procédure interne. Il s'agit plutôt des pratiques développées par chaque équipe ou responsable, d'une manière plus ou moins rigoureuse. Les critères de vérification se basent souvent sur le flair de la personne, qui se construit sur son expérience dans l'entreprise.

Les données environnementales contiennent souvent des erreurs. Même si elles sont vérifiées par l'équipe corporative, des erreurs peuvent passer inaperçues. Cette vérification ne peut pas être exhaustive, et la quantité d'erreurs dépasse les capacités des équipes de développement durable de les suivre :

> « Ça fait qu'à chaque mois, ils m'envoient ça, et donc moi, à la fin de notre année fiscale, bien, je vais comme chercher toutes les données, je mets tout ensemble, il y a tout le temps plein d'erreurs, faire le *back and forth* avec eux pour les corriger, puis c'est grâce à ça que ça me permet d'avoir comme le calcul, de faire les calculs de gaz à effet de serre, puis tout ça. » (Participant 7, conseiller développement durable)

> « […] souvent, malgré tout, des fois il va y avoir des erreurs qui vont se glisser, on va voir un site qui oups... comment ça se fait qu'il a vraiment réduit cette année la consommation d'eau, et puis on gratte... ah, non, il y avait une erreur dans la manière dans laquelle le calcul s'est fait. Donc c'est vraiment de regarder chaque site, donc c'est énorme pour pouvoir valider toutes les données. » (Participant 2, conseiller développement durable)

Les erreurs dans les données environnementales brutes ou finales sont fréquentes et parfois restent sans explication, comme témoignées par un consultant externe. Cela affecte la fiabilité des données finales et la confiance dans tout le processus interne de production :

> « La qualité de la donnée est souvent surprenante, et pas dans le bon sens, donc… [...] on se retrouve avec beaucoup d'anomalies, d'*outliers* entre guillemets, quand on fait une revue, surtout la première fois qu'on arrive dans une entreprise, on va faire des analyses, on va faire de l'analytique de données, donc "Regardez, bien tiens, pourquoi tel mois, on a cinq fois la moyenne mensuelle de tous les autres mois pendant trois ans? Ah, bien, c'est juste qu'on s'est trompé." C'est juste qu'on s'est trompé, puis ça, c'est la réponse qui arrive souvent. "Oh, c'est une anomalie, on ne sait pas d'où ça vient, mais c'est une anomalie." Et, quand on en est rendu là, bien, il n'y a pas grand-chose à faire que de dire "c'est une anomalie", mais ça pose des questions sur la qualité de la donnée, tout court. » (Participant 40, consultant externe)

> « La qualité des données est aussi très variable d'un site à un autre, surtout quand il y a un changement de personnel. » (Participant 41, analyste environnement et innovation)

Questionnés sur leur propre confiance concernant la qualité des données finales, des participants se sont montrés confiants « dans une certaine mesure », puisque certaines données sont plus fiables que d'autres :

> « *So, I would say that I trust some numbers, I don't trust others, they may be absolutely right, but at same time, it's something that I need to check.* » (Participant 12, conseiller responsabilité sociale de l'entreprise)

D'autres participants ont manifesté des doutes importants sur l'exactitude des données rendues publiques :

> « Puis la donnée, puis ça, c'est mon point de vue, là, mais dans ce rapport-là, ce n'est pas nécessairement synonyme d'exactitude ou de… la qualité de la donnée n'est pas nécessairement là. » (Participant 34, chargé développement durable)

La production des données environnementales est un processus récent pour lequel il y a encore beaucoup de place à l'amélioration et à la standardisation. Les équipes de développement durable analysent ces données et essaient d'améliorer le processus interne de production grâce à l'apprentissage interne :

> « Ça fait qu'il y a certaines données que c'est plus facile de dire "Oui, ça c'est complet", tandis qu'il y a d'autres données que le niveau d'assurance est peut-être un petit peu moins complet. Puis on va toujours, à chaque année, essayer de compléter, puis de comprendre. À chaque année, on va rajouter. » (Participant 15, directeur développement durable)

Comme expliqué par plusieurs participants, les équipes analysent les données finales et tirent des apprentissages pour l'année suivante, afin d'améliorer ce processus sur une base itérative. Dans certaines entreprises, des améliorations plus ou moins importantes sont apportées chaque année. Cela est vrai pour des entreprises qui viennent d'implanter le processus de production des données environnementales, comme pour celles qui disposent de processus matures.

4.7.3 Approbations finales

Les données environnementales finales liées à la conformité environnementale sont envoyées directement aux autorités concernées, par les employés responsables de leur production et transmission.

Pour les données qui dépassent le cadre réglementaire, plusieurs niveaux d'approbation sont nécessaires : le comité de développement durable, le département juridique, le département des communications, le VP Environnement ou équivalent, le PDG, le CA.

Le cheminement des approbations finales est variable d'une entreprise à une autre, et nous le présentons très brièvement, vu que nous avons eu accès à peu de renseignements.

Selon notre compréhension, les informations finales, qu'elles se présentent sous forme de chiffres ou de texte, ne sont plus modifiées à cette étape. Elles doivent être néanmoins rigoureusement expliquées et prouvées par le département de développement durable devant les instances supérieures. Ces instances procèdent généralement à une analyse des risques pour les données qui sont rendues publiques.

4.8 Divulgation des données finales : des informations en quête d'utilité

Derrière la production des données environnementales se trouvent les exigences et les demandes des autorités (fédérales, provinciales, municipales), des investisseurs, des certifications environnementales, des clients, des employés, et d'autres parties prenantes. Des motivations internes conduisent également à la production des données environnementales. Dans la présente section, nous nous concentrons sur l'utilité des données environnementales qui est, en fait, leur raison d'être.

4.8.1 Utilisateurs externes de l'information environnementale

Les informations environnementales sont diffusées à l'externe sous différentes formes : rapports de développement durable, rapports d'activité, questionnaires environnementaux, divulgations sur le portail des entreprises. À cela s'ajoutent les données de conformité environnementale communiquées aux autorités.

Le monde du développement durable est en fait « un petit monde », où les équipes de différentes entreprises se lisent entre elles afin de faire du balisage ou connaître mieux la situation de leurs partenaires d'affaires :

> « Je pense que quand… moi, c'est ce que je reproche un petit peu quand je lis de gros rapports de développement durable de 150 pages, premièrement,

> je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de monde qui les lise de A à Z, puis deuxièmement, je trouve qu'ils essaient tellement de toucher à tout le monde qu'à la fin, tu ne sais plus à qui ils s'adressent vraiment. Puis tu sais, je le sais parce que souvent, quand on en reçoit ici, ils vont finir à mon bureau, ils vont dire "tiens, on a reçu le rapport de notre fournisseur [...]", par exemple. Bien, l'équipe d'approvisionnement de [produit], ils ne vont pas le lire. Ils vont me l'envoyer pour que je le lise. Ça fait qu'à la fin, ça reste juste dans notre petit monde à nous, tu sais, de responsabilité sociale, développement durable. » (Participant 7, conseiller développement durable)

L'utilité des rapports de développement durable semble très restreinte. Les participants sont sceptiques concernant l'intérêt des lecteurs envers la panoplie d'informations fournies. Ces rapports sont habituellement volumineux, denses, et hétérogènes. Ils contiennent beaucoup d'informations qui s'adressent à un trop large public en termes d'intérêts et niveau de compréhension :

> « Puis moi, je n'avance en rien le développement durable si je passe mon temps à donner des indicateurs pour faire des rapports puis que malheureusement, pratiquement personne ne va lire ces rapports-là. » (Participant 34, chargé développement durable)

> « Ils sont beaux, mais ils ne sont pas lus ! Donc, ils ne servent à rien! [...] Bien, en fait, concrètement, un rapport qui fait 50 pages, personne ne va le lire. Il faut être très lucide là-dessus. » (Participant 40, consultant externe)

Cette situation est frustrante pour les équipes de développement. Elles sont parfois démotivées, et considèrent leur travail relativement inutile. On observe une relation faible entre toutes les ressources humaines et financières mises à la disposition de ce processus afin de produire des données de bonne qualité, et leur utilité finale si réduite. Pour ces personnes, il s'agit d'un déséquilibre.

La divulgation environnementale s'est toutefois adaptée à ce manque d'intérêt pour les rapports volumineux, ce qui démontre sa flexibilité et capacité d'adaptation. Certaines organisations conçoivent de la divulgation adaptée pour des parties prenantes particulières, comme des clients et des investisseurs. Les investisseurs sont généralement plus enclins à utiliser les données environnementales divulguées dans les rapports annuels ou dans des bases des données :

> « *The investors are interested in the topic, not in this report [sustainability report]. Like, I guess, there is many sources that say the investors go to the annual report, and that's why we've chosen to include more ESG information into the annual report. Because they won't... well, probably some of them do, but usually they won't take the time to go and read the sustainability report. So, the most important elements should be included in the annual report, which is the document that they consult. »* (Participant 12, conseiller responsabilité sociale de l'entreprise)

L'utilité réduite des rapports de développement durable n'est toutefois pas documentée dans la recherche, qui suggère plutôt que les investisseurs apprécient positivement ce type de *reporting* (Berthelot, Coulmont et Serret, 2012).

Selon les participants à notre étude, divers questionnaires environnementaux mondialement reconnus, spécialement CDP, semblent être très utiles pour les investisseurs, bien plus utiles que des volumineux rapports de développement durable :

> « CDP aussi, c'est quand même pas mal utilisé. […] bien, le CDP, là, quand je prends un rapport, je peux le comprendre. Je peux comprendre [le] rapport en cinq minutes, même s'il fait 50 pages. Parce que j'en ai tellement lu, que je sais où aller chercher l'information ». (Participant 38, représentant investisseur institutionnel)

Plusieurs des organisations analysées remplissent effectivement le questionnaire CDP et d'autres types de divulgation environnementale adaptés aux besoins des parties prenantes spécifiques. Elles adaptent donc leur processus, en introduisant de nouveaux éléments

dans les étapes initiales, par exemple de nouveaux indicateurs, et en retirant d'autres qui suscitent moins d'intérêt.

Une autre catégorie d'utilisateurs externes est composée des autorités. Les entreprises canadiennes sont tenues de respecter des lois et règlements fédéraux, provinciaux, et municipaux. Les différents programmes gouvernementaux exposés antérieurement mentionnent l'utilité des données recueillies. Par exemple, le PDGES publie un rapport annuel global des dernières informations recueillies. Selon ECCC, ce programme contribue à « la surveillance précise des émissions de GES », fournit « un portrait plus cohérent et précis du problème », et contribue aux solutions (GC, 2020c). Le participant 46, employé du gouvernement fédéral, nous a mentionné que l'INRP aide à comprendre la situation de la pollution atmosphérique au Canada. Les informations de conformité environnementale produites par les entreprises sont donc utiles, dans la mesure où les programmes environnementaux sont bien gérés.

4.8.2 Utilisateurs internes de l'information environnementale

La production des données de conformité environnementale est effectuée principalement pour répondre aux exigences légales. Nous avons questionné les participants qui travaillent pour des organisations se limitant à la conformité environnementale sur l'utilité interne de ces données, sur les éventuelles analyses des données environnementales qui aideraient à la prise de décisions. Les réponses sont similaires : les données environnementales sont exclusivement produites pour les autorités, sans utilité interne :

> « Il n'y a pas de suivi parce que les données… nous, vu qu'on calcule les émissions en fonction du taux de marche, des heures de marche, il n'y a pas… ça n'a aucun impact au niveau décisionnel pour l'entreprise. » (Participant 30, directeur d'usine)

Le participant 22 nous a confirmé qu'il n'y a pas de données environnementales communiquées aux directeurs des sites ni aux propriétaires de l'entreprise. L'utilité des données environnementales pour ces entreprises se situe exclusivement au niveau de la conformité environnementale, sans aucune utilité interne.

Pour les organisations qui choisissent de produire plus de données et de les divulguer, l'appréciation de l'utilité interne des données environnementales est différente entre les niveaux supérieurs et inférieurs de la structure hiérarchique présentée au Tableau 4.1. Les participants qui travaillent dans les équipes corporatives de développement durable considèrent que les données environnementales sont utiles dans la prise de décisions, tandis que les employés qui occupent des postes régionaux ou locaux, en usines, expriment des doutes.

Selon les employés de l'équipe corporative, la production des données environnementales permet de connaître la performance actuelle et de l'améliorer. En connaissant la valeur actuelle d'un indicateur et en la comparant avec la cible établie antérieurement ou avec les valeurs passées, une organisation peut analyser son évolution. Cela permet aussi d'identifier des écarts négatifs, de chercher des explications et des solutions :

> « S'il y a un indicateur qui a vraiment pris… on présente l'indicateur et on essaie de trouver les explications avec les personnes responsables, qu'est–ce qui a fait qu'il a pu se détériorer. Puis on en discute avec ces instances-là. Donc c'est une façon de s'assurer que, s'il y a des indicateurs qui se détériorent, on est capables de mettre en place des mesures, puis la haute direction est informée de ça. » (Participant 1, conseiller développement durable)

Les données environnementales permettent également de gérer des risques environnementaux adéquatement. La direction d'une organisation scrute attentivement les risques environnementaux, comme tous les autres risques, et s'assure qu'ils sont traités adéquatement afin que des pertes financières ou autres soient évitées :

> « Je concilie cette information et je l'amène au niveau du CA. Parce qu'effectivement, le CA entre autres, il veut s'assurer que des enjeux environnementaux qui peuvent avoir des coûts financiers et non des bénéfices sont adéquatement gérés. Alors moi, je concilie tout ça et je rapporte ça au conseil, et le conseil est le gardien de s'assurer que, comme compagnie inscrite à la bourse, nous nous occupons de nos affaires, nous divulguons les bonnes choses au CA pour qu'il soit au courant et que dans le fond, le conseil ce qu'il fait, c'est quand il y a un problème, il faut qu'il y ait une solution. » (Participant 16, vice-président environnement)

Les données environnementales peuvent également aider à prendre de meilleures décisions, comme réduire des coûts. Leur potentiel n'est toutefois pas exploité suffisamment. Les départements de développement durable se confrontent souvent à un manque de ressources humaines et financières. Dans ces conditions, les employés se concentrent sur la production des données. Ils ne disposent pas de ressources adéquates pour les analyser, ce qui représente un gaspillage de ressources :

> « *I would rather spend more time analyzing and using the data to make better business decisions. Right now, I spend more time collecting it and verifying it. It should be... I currently spend 80% of my time collecting it and verifying it, and about 20% of my time actually using it, I would like it to be the other way around, where I spend 20% of my time collecting and verifying it, and 80% of time using it.* » (Participant 21, directeur environnement)

Ceci génère de faibles relations entre les enjeux environnementaux existants, les solutions possibles, et les actions entreprises. Le grand volume de données recueillies, leur hétérogénéité, et le taux d'erreurs élevé font en sorte que le temps alloué à ces tâches est important. Le temps disponible pour leur analyse devient donc insuffisant. Des enjeux environnementaux ne sont pas détectés adéquatement vu que l'analyse est rapide et superficielle. Il en résulte des actions avec une portée restreinte sur les enjeux existants, ce qui est déploré par des responsables corporatifs.

Pour les employés qui se trouvent loin du siège social et de l'équipe corporative, le lien entre les efforts déposés pour collecter les informations demandées et les résultats, les bénéfices d'une telle divulgation, semble encore moins clair. Certains participants situés aux niveaux 5 et 6 du Tableau 4.1 considèrent que le processus interne de production des données environnementale est un exercice d'image. Pour certaines usines, il n'y a pas de cibles établies, et donc aucune amélioration n'est envisagée. Les indicateurs développés ne servent qu'à produire un rapport qui n'a pas d'incidence sur ces établissements. Ces participants ressentent de la déception et ne sont pas convaincus de l'utilité de leur travail. Indirectement, ils affirment que leur travail et leurs efforts sont vains :

> « Mais il n'y a pas d'objectifs par rapport au *reporting* qu'on a. Chez nous. Tu sais, peut-être qu'ils pourraient dire : "Bon, bien, *guys*, on veut diminuer les gaz à effet de serre. Donc, on va modifier nos équipements. On va prendre, je ne sais pas, des machines électriques ou…" À l'interne, nous, ici, l'emphase n'est pas là. J'ai l'impression qu'on le fait plus pour être… pour satisfaire [l'entreprise mère] au niveau du *reporting*, satisfaire le ministère de l'Environnement, mais il n'y a aucun travail qui est fait par rapport à ces données-là. Aucune amélioration souhaitée. [...]
>
> Des fois, je me demande pourquoi. C'est-tu juste pour le *branding* ? C'est-tu juste parce qu'on veut vraiment améliorer notre performance ? Le *reporting* qu'on fait, ce n'est pas pour s'améliorer. C'est pour satisfaire quelqu'un pour qu'il y ait des données quelque part. Moi, je le vois comme ça. [...] En environnement, je ne sais pas à quoi servent ces données-là. Je me questionne. » (Participant 19, spécialiste en environnement, niveau 5 du Tableau 4.1)

Pour d'autres usines, les indicateurs sont assortis des cibles. En revanche, plusieurs de ces cibles ne sont pas atteintes. De nouveau, le travail de collecte des données environnementales semble stérile pour ces participants. Il n'y a pas de résultat satisfaisant, c'est juste du travail supplémentaire inutile pour « un *show* » qui semble obligatoire, imposé par le siège social :

> « Tu sais, moi, j'ai déjà des données que je transfère, soit au ministère, tout ça. Et, là, le corpo nous demandait d'autres données ou des données similaires, si vous voulez, sous d'autres formes. Fait que c'est... tu rajoutes à la tâche. Et tu te dis "OK. Mais tu fais quoi avec les données ? Je vais te fournir tes données, mais il faut que ça ait une valeur ajoutée pour moi". Fait que c'est, comment je dirais, c'est... On ne peut pas juste rapporter des données et rien faire. Quand je vois qu'on ne rencontre pas les objectifs qu'on s'est donnés, tu te dis "Bien, on s'en va où ? Est-ce qu'on fait ça juste pour le *show* ? " Parce qu'on se fait dire qu'on devrait en en avoir un… » (Participant 35, responsable développement durable, niveau 6 du Tableau 4.1)

Le participant 34 est responsable régional, au niveau du Canada, pour les données environnementales d'une compagnie multinationale située en Europe. Selon lui, les projets de développement durable ne dépassent pas le périmètre du pays ou le siège social se trouve. Tout le travail accompli au Canada lui semble inutile. Bien que des données environnementales locales soient produites et envoyées au siège social, les ressources pour l'amélioration de la performance environnementale sont toutes dépensées ailleurs :

> « Ce qui ne veut pas dire que [l'entreprise #34] n'a jamais fait de développement durable, mais nous, à la base, c'est une multinationale [pays européen]. Il y a des gens à [ville européenne], où c'est la maison-mère, qui travaillent sur le développement durable. Et leur périmètre s'arrête [au pays européen]. Ils ne vont pas nécessairement apporter leur grain de sel pour les activités de [l'entreprise #34] au Canada. » (Participant 34, chargé développement durable, niveau 5 au Tableau 4.1)

De plus, il estime que la divulgation environnementale et sociale de l'entreprise mère ne s'inscrit pas dans le développement durable, car « [i]ls ne sont pas dans une logique de développement durable. Ils sont dans une logique de RSE en termes de reddition de comptes. Donc, ils ne sont pas dans l'innovation. » (Participant 34).

Les perceptions relatives à l'utilité des données environnementales sont donc fort différentes entre les équipes corporatives et les employés « sur le terrain ». Ces derniers ne bénéficient pas d'une vue d'ensemble de leur organisation, de tous les enjeux environnementaux et de la performance globale. Toutefois, ils maîtrisent les enjeux locaux et perçoivent une déconnexion entre le siège social et le terrain.

Conclusion

Comme mentionné dans l'introduction, nous répondons à la question de recherche **« Comment les données environnementales sont-elles construites? »** en deux étapes. Dans un premier temps, nous présentons les étapes du processus interne de production des données environnementales des organisations, en utilisant une perspective interne. La méthode d'analyse est la décomposition temporelle (Langley, 1999). Dans un deuxième temps, nous analysons les tensions présentes tout au long de ce processus, en mobilisant les théories néo-institutionnelles.

Les étapes du processus interne de production des données environnementales et leurs itérations sont présentées à la Figure 4.1. L'enchaînement des étapes compose un processus mature. Sur les organisations analysées, une minorité possède un processus complet et formel. Dans la plupart des organisations, ce processus est incomplet : plusieurs étapes sont informelles, partielles, ou sommaires. Nous mettons en évidence un processus complet afin de discuter de toutes les étapes existantes, ainsi que des tensions qui se manifestent tout au long du processus. Les étapes se succèdent en ordre chronologique.

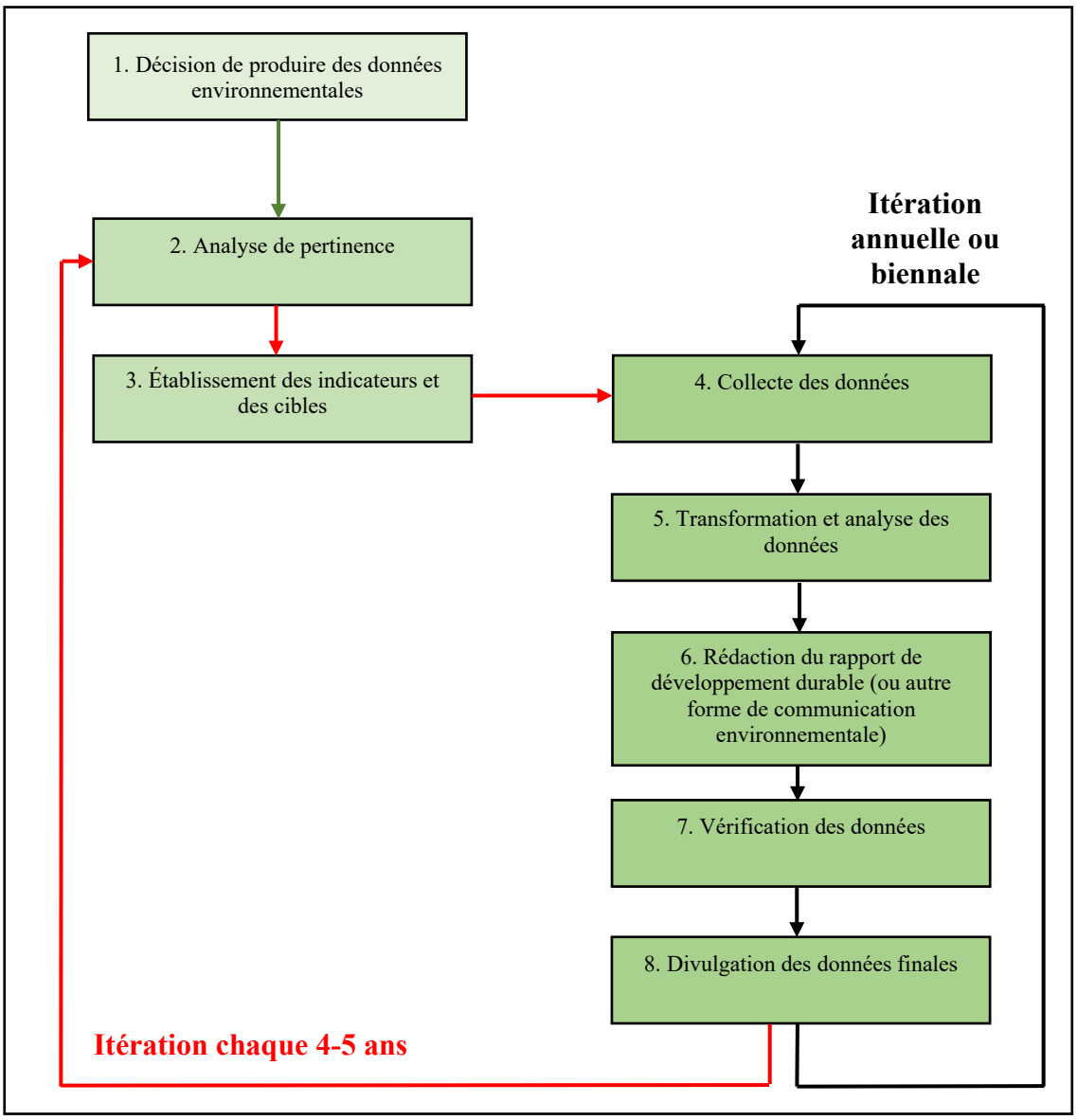


Figure 4.1 Étapes du processus de production des données environnementales et leurs itérations

La décision de produire des données environnementales est la première étape. Cette décision est le résultat d'une analyse des pressions externes ou internes, des motivations financières ou basées sur des convictions environnementales. La deuxième étape est celle de l'analyse de pertinence, dans laquelle l'organisation détermine le périmètre des impacts environnementaux qu'elle souhaite mesurer. Le seuil de matérialité est essentiel dans cette étape, puisque seulement les enjeux environnementaux qui le dépassent reçoivent de

l'attention. L'établissement des indicateurs et des cibles suit : l'organisation choisit les méthodes de calcul des indicateurs environnementaux, et détermine des cibles de performance pour chaque indicateur. Ces deux étapes, l'analyse de pertinence et l'établissement des indicateurs et des cibles sont revisités à une fréquence propre à chaque organisation. Habituellement, cette révision est réalisée chaque quatre ou cinq ans, ce qui permet à l'organisation de bonifier ces étapes grâce à l'expérience acquise durant les années antérieures. Elle peut élargir son analyse de pertinence ou la nuancer. Les indicateurs peuvent également être améliorés, et les cibles modifiées.

Les étapes suivantes sont revisitées chaque année ou, plus rarement, chaque deux ans. L'organisation procède à la collecte des données nécessaires au calcul des indicateurs établis à l'étape précédente. Les données collectées peuvent être finales ou brutes, situation dans laquelle l'organisation les transforme en calculant les valeurs des indicateurs établis précédemment. L'organisation procède également à l'analyse des données finales : elle les compare avec les cibles établies, examine des tendances, corrige des situations problématiques, ou prend des décisions stratégiques. Il s'ensuit la rédaction du rapport de développement durable ou d'autres formes de communication environnementale. La vérification des données est l'étape subséquente. Les vérifications sont exhaustives dans de très rares cas. Habituellement, la vérification des données est partielle. Elle est réalisée par des partenaires externes ou par des départements ou responsables internes. Finalement, les données finales sont divulguées aux autorités, à des parties prenantes externes ou internes, ou au large public. Les données environnementales finales semblent être généralement sous-utilisées, à l'externe comme à l'interne.

Le processus de production des données environnementales est un processus récent dans l'histoire des organisations, comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre de cette étude. Il n'est donc pas surprenant qu'il possède de nombreuses caractéristiques et tensions propres aux systèmes faiblement couplés. Le couplage faible se manifeste entre des employés, des départements, et des niveaux hiérarchiques d'une organisation. Leurs échanges et communications sont jugés insuffisantes par la grande majorité des personnes

interviewées. Le couplage faible est aussi fréquemment observé entre le discours d'une organisation qui affirme produire des données environnementales de bonne qualité, et les actions entreprises pour le faire. Par exemple, l'analyse de pertinence est souvent partielle, tout comme l'utilisation des données finales. Nous analysons ces éléments à chaque étape du processus de production des données environnementales, dans une perspective de décomposition temporelle (Langley, 1999). Nous mobilisons les théories néo-institutionnelles, plus précisément le couplage faible (Orton et Weick, 1990) et le couplage sélectif (Pache et Santos, 2013).

Lors de la décision de produire des données environnementales, l'organisation est confrontée à de multiples demandes variées. Les autorités exigent des données de conformité environnementale. Les investisseurs sollicitent une divulgation environnementale de plus en plus riche. Les fournisseurs, les clients, les employés, les riverains, les communautés, les ONG, etc. demandent également des informations environnementales. Les demandes sont donc très nombreuses, mais également hétérogènes. Par exemple, les investisseurs et les communautés avoisinantes n'ont pas les mêmes préoccupations et ne courent pas les mêmes risques environnementaux. Les investisseurs réalisent une analyse des risques financiers, tandis que les communautés visent la préservation de l'environnement. Les organisations sont donc confrontées à des logiques institutionnelles contradictoires : des logiques commerciales et sociétales. Afin d'atteindre leurs objectifs tout en conservant leur légitimité, elles combinent ces logiques institutionnelles contradictoires en satisfaisant de manière sélective des demandes de chaque côté (Pache et Santos, 2013). Les organisations sélectionnent celles qui sont les plus importantes et essaient d'y répondre. Elles réalisent donc un couplage sélectif entre toutes les demandes reçues et leurs réponses.

Le processus de production des données environnementales est également un processus faiblement couplé, et sa première étape confirme plusieurs de ses caractéristiques. Les demandes nombreuses et hétérogènes forment un environnement externe fragmenté avec lequel l'organisation ne peut réaliser qu'un couplage faible. Les interactions sont parfois négligeables au lieu d'être significatives, et éventuelles au lieu d'être immédiates (Orton et Weick, 1990). L'organisation répond partiellement ou minimalement à certaines

demandes d'information environnementale, et les réponses ne sont pas toujours envoyées rapidement. De plus, cet environnement fragmenté évolue continuellement. Les demandes se raffinent et se multiplient. De nouvelles formes de pollution sont découvertes. De nouvelles méthodologies sont développées. Un système fortement couplé ne serait pas en mesure de s'adapter à cet environnement. La flexibilité du processus faiblement couplé permet à l'organisation de prendre en considération relativement rapidement les changements de l'environnement externe, et de les intégrer dans une certaine mesure (Grimand, Oiry, et Ragaigne, 2018).

La deuxième étape du processus est l'analyse de pertinence. Même si le seuil de matérialité impose de la rigueur dans l'analyse, le périmètre d'étude présente un contour vague, parfois ambigu. Premièrement, les exigences légales semblent ignorer des enjeux environnementaux considérés importants pour certains participants. De plus, des enjeux environnementaux importants peuvent donc être écartés par la direction pour une variété de raisons, et des enjeux marginaux peuvent être inclus sous la pression des parties prenantes. Cette situation se traduit par une faible relation entre les enjeux environnementaux existants, les solutions envisagées, et les actions entreprises (Orton et Weick, 1990). Pour des enjeux importants, des solutions et actions partielles sont développées et mises en pratiques, ce qui ne contribue pas à améliorer les enjeux initiaux. À l'opposé, des problèmes mineurs génèrent des solutions et actions complètes, quoique pas nécessaires.

L'étape de l'établissement des indicateurs est caractérisée par une variété de méthodologies en termes de complexité et fiabilité. Même pour des indicateurs de conformité environnementale, pourtant régis par un cadre réglementaire strict, de l'ambiguïté est observée entre des méthodologies fédérales et provinciales. Pour les personnes travaillant en entreprise, cela semble illogique et soulève des questionnements concernant la fiabilité des méthodologies imposées. Les autres indicateurs sont développés par des référentiels et méthodologies de divulgation environnementales. Ce secteur est très fragmenté et connaît une évolution fulgurante. GRI, SASB, TCFD, CDP,

Vigeo Eiris, MSCI ESG Research, Sustainalytics, FTSE4Good, etc. proposent chacun leurs propres méthodologies ou intègrent des méthodologies externes. Les organisations choisissent donc entre des méthodologies à portée, complexité et fiabilité variable, ce qui effectue un couplage faible entre les étapes précédentes et subséquentes (Orton et Weick, 1990). L'analyse de pertinence détermine certains enjeux à mesurer, tandis que les indicateurs ne réussissent pas à mesurer tous ces enjeux d'une manière similaire en termes de fiabilité. Le couplage faible du processus permet cependant à l'organisation de s'adapter à l'arrivée de nouveaux référentiels ou à l'amélioration des méthodologies existantes. Elles sont en mesure d'analyser assez rapidement ces changements et de les incorporer, si elles le souhaitent (Grimand, Oiry, et Ragaigne, 2018).

L'examen de l'étape de collecte des données dévoile un environnement interne très fragmenté. L'équipe de développement durable dépend de la collaboration de plusieurs personnes éparpillées dans l'organisation. Ces personnes occupent des postes situés à des niveaux hiérarchiques différents, et possèdent des connaissances et compétences hétérogènes. La collecte des données environnementales est une tâche additionnelle pour elles. Il existe un décalage entre l'importance que les collaborateurs et le département environnement accordent aux données environnementales. Les données sont collectées parfois de manière incorrecte ou partielle, et sont communiquées en retard. La circulation des données est entravée par ce manque d'intérêt ou de compétences. Le fait que le système de collecte des données est souvent manuel, entièrement ou partiellement, contribue au couplage faible des éléments du processus. Les données circulent souvent mal et contiennent beaucoup d'erreurs.

La vérification des données permet d'améliorer la fiabilité des données environnementales. Il s'agit toutefois d'une autre étape où des procédures de complexité et fiabilité variable sont utilisées. Les vérifications peuvent être externes ou internes. Elles sont généralement partielles et discrétionnaires, à quelques exceptions près. Les entreprises utilisent habituellement une combinaison des types de vérification, mais la majorité des données sont vérifiées à l'interne. Les procédures sont vagues ou elles n'existent pas, les responsables se basant en fait sur leurs intuition et expérience. Des erreurs sont souvent détectées et très probablement d'autres passent inaperçues. Il est donc

difficile de conclure sur la fiabilité des données finales, et ce même pour les employés du département de développement durable.

La dernière étape du processus de production des données environnementales est la divulgation. Nous y observons un couplage faible entre les enjeux environnementaux, les solutions envisagées, et les actions entreprises. Le processus démarre à cause de plusieurs demandes, mais le résultat final, dans la forme du rapport de développement durable, ne semble pas satisfaire les requêtes initiales. Le rapport de développement durable, dans sa forme classique, est un document volumineux, dense, et conçu pour multiples parties prenantes, qui finit par ne s'adresser à personne. La flexibilité du processus permet toutefois de contourner partiellement ce problème : certaines organisations sont en mesure de produire des documents qui ciblent les parties prenantes les plus importantes.

Le couplage entre problèmes et résultats est perçu différemment par les employés de l'équipe corporative et ceux travaillant dans des usines ou départements régionaux. Les premiers perçoivent un couplage fort : les données aident à améliorer la prise de décisions, et ultimement la performance environnementale de leur organisation. Les derniers perçoivent un couplage faible ou même un découplage, le décrivant comme « un *show* », un exercice d'image de la société. Il ne s'agit pas de collaborateurs qui ont des tâches principales autres qu'environnementales, mais bien des personnes avec des responsabilités importantes dans la production de ces données. Les données auxquelles ils contribuent ne modifient en rien la performance environnementale locale. Cette différence de perception témoigne du couplage faible existant entre les employés situés à des niveaux hiérarchiques différents. Ces personnes exercent des responsabilités, ont des passions et des intérêts différents en lien avec les données et la performance environnementales de leur organisation. Les informations reçues par les employés locaux sont partielles et sporadiques, ce qui génère de leur part un certain détachement par rapport à la production des données environnementales.

Le processus de production des données environnementales est donc sélectif et faiblement couplé. Ces caractéristiques lui permettent de s'adapter relativement rapidement à des changements externes et internes (Grimand, Oiry, et Ragaigne, 2018) : de nouvelles parties prenantes, de nouvelles requêtes, des modifications dans les méthodologies existantes, etc. Les organisations profitent de cette flexibilité en satisfaisant des logiques institutionnelles contradictoires, tout en conservant leurs légitimité et profitabilité. Le fait que ce processus soit faiblement couplé présente aussi des inconvénients. La fiabilité des données finales est compromise par des analyses de pertinence partielles et discrétionnaires, des méthodologies de calcul à fiabilité variable, des collectes de données fragmentées, des vérifications sommaires, etc.

Le processus de production des données environnementales est un processus récent dans l'histoire des organisations. Le couplage faible qui se manifeste entre ses éléments lui confère de la flexibilité. Les impacts du couplage faible sur la fiabilité des données finales devraient toutefois être mieux présentés aux parties prenantes. Les déclarations des entreprises sur ce sujet sont incomplètes, voire inexistantes. L'apparence impersonnelle et impartiale des chiffres remplace toutefois la confiance dans les personnes (et les organisations) par la confiance dans les chiffres, qui deviennent incontestables (Espeland et Stevens, 2008; Porter, 2017). Les informations environnementales sont majoritairement présentées comme étant un reflet fidèle de la performance environnementale de ces entreprises, ce qui ne semble pas être le cas à la lumière de notre analyse.

Dans le chapitre suivant, nous examinons comment les entreprises analysent et résolvent les tensions présentes dans la construction des données environnementales.

Chapitre 5
« L'environnement c'est important, mais… »

Introduction

> « L'environnement, c'est la même chose comme santé et sécurité, on dit toujours *safety first, environnement first*, jusqu'au moment que les opérations et les finances sont touchées. » (Participant 44, directeur santé, sécurité, environnement)

Le chapitre précédent nous a permis d'identifier les étapes de construction des données environnementales, mais aussi de comprendre les tensions qui se manifestent tout au long de ce processus. Nous continuons l'analyse du processus interne de construction des données environnementales. Afin de répondre à notre question de recherche, nous ajoutons une sous-question qui a émergé du terrain et qui nous permet d'analyser un aspect particulier: **« Comment les entreprises analysent et résolvent les tensions présentes dans le processus interne de construction des données environnementales ? »**. Cette sous-question a émergé à la suite de l'analyse des données recueillies auprès des participants. Nous y répondons en mobilisant la littérature sur l'efficacité des organisations (Scott et Meyer, 1983; Scott, 2005; Suddaby, 2010) et l'analyse avantages-coûts (Boiral, 2004).

La construction des données environnementales est un processus sélectif et faiblement couplé. Nous l'avons démontré en mobilisant des théories néo-institutionnelles. Ces théories mettent cependant en opposition les comportements cérémonieux et l'isomorphisme institutionnel avec les comportements efficaces et efficients (Scott, 2005; Suddaby, 2010). Les structures et les règles cérémoniales rendent généralement les organisations moins efficaces, puisqu'elles entrent en conflit avec les logiques d'efficacité organisationnelle (Meyer et Rowan,1977). Similairement, l'isomorphisme institutionnel rend les organisations semblables, mais pas nécessairement plus efficaces (DiMaggio et Powell, 1983). Le fonctionnement et la performance des organisations sont façonnés par

des cadres réglementaires et normatifs, mais aussi par des éléments culturels et cognitifs (Scott, 2005). Les organisations subissent donc une autre catégorie de pressions : les pressions rationnelles ou techniques (Scott et Meyer, 1983). Celles-ci se manifestent par la mise en place de constructions institutionnelles comme des critères, des définitions et des interprétations communes (Scott, 2005).

Parmi les critères et autres outils développés par les entreprises, nous mobilisons l'analyse avantages-coûts et le *cherry-picking*. Ces deux concepts ont émergé des informations recueillies auprès des participants en tant que concepts centraux du processus interne de construction des données environnementales. L'analyse avantages-coûts et le *cherry-picking* nous permettent de procéder à une étude et des conclusions plus nuancées sur la construction des données environnementales que les recherches antérieures. Les paradigmes fonctionnalistes, critiques et postmodernes posent des regards incompatibles sur la production des données environnementales. Selon le premier paradigme, la réalité peut être décrite, mesurée, et comparée d'une manière rationnelle et précise. L'avènement de la divulgation environnementale s'explique donc par le principe de transparence, selon lequel les informations divulguées par les entreprises fournissent un portrait réaliste et complet des impacts de leurs activités, qu'ils soient positifs ou négatifs (Boiral, 2013). Ce paradigme est contesté dans le paradigme critique. Les chercheurs critiques considèrent que les dirigeants des organisations se sont emparés de la divulgation environnementale, ce qui la rend peu crédible. Quant à elle, la perspective postmoderne met en doute la possibilité de produire une divulgation précise et complète de la performance environnementale des organisations (Boiral et Henri, 2017).

L'analyse avantages-coûts et le *cherry-picking* mettent en lumière le fait que les organisations sont motivées par plusieurs raisons dans leur production des données environnementales, mais que des considérations rationnelles et économiques influencent grandement le processus interne de production des données. Grâce à ces deux concepts, nous ouvrons encore plus « la boîte noire » du processus interne de production des données environnementales et nous enrichissons notre étude. L'analyse avantages-coûts et le *cherry-picking* accompagnent toutes les étapes de la production des données environnementales. Ils se traduisent par des pratiques formelles, mais surtout informelles.

Ces concepts accompagnent les réflexions, décisions, et actions des organisations en matière de divulgation environnementale.

Dans le présent chapitre, nous analysons comment les entreprises utilisent l'analyse avantages-coûts et le *cherry-picking* afin de traiter les tensions existantes dans le processus de construction des données environnementales. Nous définissons maintenant les concepts d'analyse avantages-coûts et de *cherry-picking*. Quand des individus examinent si les avantages d'une action dépassent ses inconvénients, ils s'engagent dans une analyse avantages-coûts ou coûts-bénéfices (Portney, 2008). Quant au verbe « *to cherry-pick (somebody/something)* », le *Oxford Learner's Dictionaries* le définit par « *to choose the best people or things from a group and leave those that are not so good* » (Oxford, 2021).

L'analyse avantages-coûts est une approche qui conduit à un équilibre comptable entre les dépenses environnementales et les profits (Boiral, 2004). Nous l'utilisons afin d'étudier comment, tout au long du processus interne de production des données environnementales, les organisations comparent les avantages des potentielles actions ou décisions avec leurs coûts. Les avantages et les coûts sont analysés du point de vue des organisations, de leurs intérêts. L'éventuelle adoption d'un référentiel de divulgation environnementale, l'utilisation d'un indicateur environnemental, le degré d'étendue d'une collecte de données ou la décision de faire appel à des auditeurs externes pour la vérification des données environnementales sont des exemples où des analyses avantages-coûts sont mises en œuvre. Si les avantages d'une action dépassent les inconvénients (coûts), l'organisation décide vraisemblablement d'exécuter cette action-là. Si, en revanche, les avantages sont assombris par les inconvénients (les coûts), l'action analysée est très probablement abandonnée. Les avantages et les coûts peuvent être quantitatifs ou qualitatifs, selon la nature de l'objet examiné. Les analyses avantages-coûts peuvent être formelles ou informelles. Les analyses formelles sont détaillées et rigoureuses. Elles combinent des éléments internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, et font appel aux

compétences de plusieurs personnes. Les études informelles sont rapides, se basent sur un nombre restreint d'éléments ou même sur l'intuition ou la vision d'une seule personne.

Nous utilisons le verbe *to cherry pick*, mais surtout le groupe nominal *cherry-picking*, pour désigner l'action de choisir entre plusieurs options possibles. À travers les diverses étapes du processus interne de production des données environnementales, différents choix s'offrent aux entreprises. Ces entreprises font du *cherry-picking*, elles choisissent une avenue parmi deux ou plusieurs, en fonction des résultats obtenus lors des analyses avantages-coûts. À travers les différentes étapes de ce processus, certains éléments sont imposés aux entreprises, tandis que d'autres représentent des options. Afin d'opter pour l'avenue la plus avantageuse, les entreprises procèdent à des analyses avantages-coûts formelles et/ou informelles et à du *cherry-picking*.

Le chapitre est organisé comme suit : nous commençons par discuter comment la décision de produire des données environnementales se traduit en avantages et coûts pour les organisations. Nous continuons par étudier comment l'analyse avantages-coûts affecte les ressources utilisées dans la construction des données environnementales. Cet examen vise l'organisation dans son ensemble, pour continuer avec l'examen des réflexions, décisions et actions particulières. Des allers-retours sont effectués entre l'analyse avantages-coûts et le *cherry-picking* : les organisations procèdent aux choix les plus avantageux après l'analyse de plusieurs options disponibles. L'importance stratégique de l'environnement influence l'importance des avantages et des coûts, ce qui est examiné à la fin.

Le chapitre clôt avec une conclusion globale sur le rôle de l'analyse avantages-coûts et du *cherry-picking* dans la construction des données environnementales des organisations.

5.1 La prise en compte de l'environnement et la balance des avantages et des inconvénients

La décision de produire des données environnementales constitue la première étape du processus interne de production. Cette décision s'appuie sur des motivations externes et internes aux entreprises. Dans cette section, nous discutons de la traduction de ces motivations en avantages et coûts pour l'organisation.

5.1.1 Avantages et coûts de la production des données de conformité environnementale

Au Canada et au Québec, les organisations sont soumises à de multiples lois et règlements environnementaux fédéraux, provinciaux, et municipaux. Ils visent essentiellement la qualité de l'air, de l'eau, des sols, et la protection de la biodiversité. Les entreprises sont tenues à respecter des lois et règlements environnementaux, et doivent également fournir un certain nombre d'informations environnementales aux divers paliers gouvernementaux. Les plus importants programmes environnementaux sont le Programme de déclaration des gaz à effet de serre (PDGES), l'Inventaire national des rejets de polluants (INRP), le Règlement sur la déclaration obligatoire de certaines émissions de contaminants dans l'atmosphère (RDOCECA), et le système de plafonnement et d'échange de droits d'émission de gaz à effet de serre (SPEDE). Les entreprises produisent et communiquent régulièrement des données environnementales pour ces programmes et plusieurs autres. Les organisations qui enfreignent la loi (contreviennent à l'obligation de déclaration, dépassent le délai accordé, transmettent sciemment des informations fausses, etc.) sont passibles des sanctions légales (GC, 2020h).

Répondre aux exigences de conformité environnementale constitue la première motivation de production des données environnementales pour toutes les entreprises, indépendamment de leur « profil environnemental ». Qu'il s'agisse d'organisations « sans vert », animées par du « vert superficiel, raisonné », ou du « vert profond, écocentré » (Antheaume, 2013), toutes ces entreprises doivent recevoir et conserver leur droit d'exercer pour continuer à exister. La production des données environnementales pour les

autorités représente donc un incontournable pour toutes les organisations visées par des lois et règlements environnementaux canadiens.

Les entreprises qui choisissent de se limiter au périmètre de la conformité environnementale, sans poser de gestes additionnels, ont une vision quantitative et à court terme sur les avantages et les coûts de ces gestes. Le respect des règlements et lois environnementaux permet l'obtention du droit d'exercer. Cet avantage est primordial, mais il est payé cher, selon certaines organisations. De l'argent est dépensé pour améliorer la performance environnementale d'une usine, par exemple l'achat et l'installation d'un filtre d'air pour une tour d'évacuation. La production des données pour les autorités nécessite également des dépenses pour les tests de qualité de l'eau, ou le salaire de la personne qui est responsable de la communication de ces données. Ces coûts représentent de l'argent que l'entreprise ne peut plus utiliser pour augmenter sa capacité de production ou les dividendes des actionnaires. Pour ces entreprises, il s'agit d'occasions gaspillées, et elles ne souhaitent gaspiller rien de plus que ce qui est exigé par la loi :

> « En général, je vous dirais que les entreprises s'organisent pour respecter les normes environnementales, mais pas plus. Ils ne feront pas de l'excès, parce qu'il y a un coût. Puis la première partie, le premier 80 %, il n'a pas beaucoup d'argent à investir pour le respecter. Mais quand on veut augmenter, là, il y a beaucoup de sous qu'il faut investir. Puis, les entreprises actuellement ne sont pas en mode pour investir pour l'environnement parce que leurs façons de penser font en sorte qu'investir dans la protection de l'environnement, ça ne rapporte pas à court terme à l'entreprise. C'est parce que c'est tout le temps ça que l'entreprise veut, là, que ça rapporte. Ça fait qu'ils vont aller, en bon québécois, ils vont se coller sur la norme minimale, puis ils vont rester là. » (Participant 30, directeur d'usine et responsable des données de conformité environnementale)

Ces entreprises perçoivent les coûts environnementaux comme des dépenses, pas des investissements. Des dépenses supplémentaires et volontaires rendraient le rapport avantages-coûts défavorable. Le droit d'exercer serait le seul avantage qui persisterait,

mais il n'y aurait pas de gains supplémentaires, tandis que les dépenses augmenteraient. Pour ces entreprises, la pression des parties prenantes est faible ou inexistante, et seuls d'éventuels gains financiers justifieraient des dépenses environnementales volontaires, car « tout est une question d'argent » :

> « Je pense que, probablement, la compagnie pourrait faire d'autres choses, mais il ne faut pas oublier que ça demanderait probablement des ressources humaines ou des ressources économiques. Et si le ministère ne nous le demande pas, c'est plus difficile à justifier auprès de nos propriétaires. À moins qu'on fasse des choses, des tests additionnels, autres choses, mais avec l'idée d'installer un équipement plus tard qui va nous permettre de sauver de l'argent. En fait, tout est une question d'argent pour nos propriétaires, nos investisseurs, tout est une question d'argent. » (Participant 14, coordonnateur en environnement)

Plus précisément, quels sont les coûts ? Les entreprises y incorporent les coûts directs (les diverses dépenses environnementales), mais également les actions qu'elles ne peuvent pas poser à cause des restrictions environnementales, des coûts d'opportunité. La conformité environnementale est donc perçue comme un fardeau par certaines entreprises. Elles optent pour une stratégie environnementale défensive, selon laquelle seulement les exigences minimales exigées par la loi doivent être accomplies :

> « Parce que l'environnement a toujours été vu comme étant une peste à se débarrasser. C'est des bâtons dans les roues, ça fait juste nous empêcher de faire ce qu'on a à faire. [...] Si on pose la question à mes patrons, mes patrons voient encore l'environnement comme étant un empêcheur de tourner en rond. On a besoin de quelqu'un pour nous défendre de l'environnement et non pas pour le devancer. C'est un peu comme ça que ça fonctionne. » (Participant 29, directeur environnement)

Et quels sont les bénéfices ? Au droit d'exercer s'ajoute l'évitement des amendes ou autres sanctions nuisibles à l'entreprise. Les mesures prises par les autorités canadiennes ne semblent toutefois pas être suffisantes. L'unique réaction des autorités est souvent

d'envoyer un avis de non-conformité. Il n'y a habituellement pas d'impact financier à la suite d'un tel avis, ce qui diminue l'utilité des données environnementales, leur « avantage ». Les entreprises ne sont donc pas incitées à améliorer leur performance ou divulgation environnementale. Les coûts restent cependant élevés pour les entreprises, et donc le rapport avantages-coûts est perçu comme étant défavorable :

> « [...] il y a juste des conséquences quand il y a vraiment une catastrophe. Moi, je n'ai pas vu, puis ce n'est pas nécessairement en lien avec [l'entreprise #36], mais je n'ai jamais vu de vraies conséquences. À moins que ce soit vraiment, tu sais, un déversement énorme, catastrophique, vraiment intense. [...]
>
> Parce que finalement, tu sais, on peut recevoir des non-conformités, mais on n'a pas… ça ne donne rien, ça. Ce n'est pas agréable à recevoir. Mais ça ne fait absolument rien. Il faut s'entendre que les industries, là, leur but, c'est de faire de l'argent. Puis c'est très normal. C'est ça leur but. [...] Donc, il faut qu'il y ait des conséquences en lien avec les personnes qui prennent les vraies décisions. Pas des conséquences qui ne sont pas… qui ne sont pas des conséquences, finalement. » (Participant 36, directeur de l'environnement)

Les sanctions ont donc un effet dissuasif relativement limité et une valeur peu élevée en tant qu'« avantage » dans l'analyse avantages-coûts.

5.1.2 Avantages et coûts de la production des données pour la divulgation volontaire

Des données environnementales sont également sollicitées par d'autres parties prenantes, généralement externes : investisseurs, agences de notation, fournisseurs, clients, employés, riverains, groupes environnementaux. Les entreprises répondent à leurs demandes par de la divulgation publique, par exemple des rapports de développement durable ou des portails internet, ou par de la communication privée.

Une partie de la production des données environnementales dédiées à ces parties prenantes se construit autour de la conformité environnementale. Les rapports de développement durable contiennent des données produites initialement pour répondre à la conformité environnementale. Les entreprises qui doivent communiquer au gouvernement des données environnementales sur les émissions des gaz à effet de serre ou sur la pollution de l'eau, les divulguent également à des parties prenantes. Les entreprises utilisent la totalité ou une partie des données de conformité environnementale pour les publier dans leurs rapports de développement durable, pour les afficher sur leurs portails internet, pour répondre à divers questionnaires environnementaux, ou pour répondre à des questions ponctuelles des fournisseurs ou clients.

Les informations communiquées aux diverses parties prenantes ne se limitent cependant pas aux données de conformité environnementale. Les organisations utilisent des référentiels de divulgation environnementale et des questionnaires environnementaux comme la GRI, le CDP, ou le DJSI afin de calculer des indicateurs environnementaux supplémentaires. Certaines organisations emploient des référentiels spécifiques à leur secteur d'activité, ou développent des indicateurs maison afin de répondre à des demandes générales ou particulières de nombreuses parties prenantes qui exigent une reddition de comptes de plus en plus sophistiquée.

Les entreprises qui dépassent la conformité environnementale en enrichissant leur divulgation modifient l'analyse avantages-coûts en ajoutant des éléments supplémentaires. En plus du droit d'exercer, ces organisations visent également une licence sociale, de la légitimité auprès de diverses parties prenantes (Gray, 2010; Cho, Laine, Roberts, et Rodrigue, 2015). Cet élément est considéré comme un avantage, tout comme la possibilité d'acquérir de nouvelles parts de marché grâce à de nouveaux clients sensibles aux questions environnementales. Les données environnementales divulguées aident de potentiels clients à trouver des réponses à leurs questions, et donc à faciliter les négociations et la signature des contrats. Les données environnementales servent, indirectement, à faire de profits :

> « En fait, il y a beaucoup de nos clients au niveau du [ligne des produits] qui, dans les appels d'offres, ont des critères vraiment spécifiques, des questions environnementales, des questions de durabilité dans leurs critères de sélection pour des appels d'offres pour le [ligne des produits]. » (Participant 2, conseiller développement durable)

La bonne performance environnementale, divulguée adéquatement, devient un troisième critère de différenciation, après le prix et la qualité du service rendu :

> « Si on est capable de fournir le même niveau de service au même prix que la concurrence, mais on est meilleur au niveau du développement durable, ça nous donne une chance d'aller chercher un petit peu, peut-être. Ça devient un facteur de considération, ce n'est pas le facteur numéro un, ça sera toujours le prix et la possibilité de fournir le service que le client a besoin, mais si le prix est là, le service est là, puis on est aussi une entreprise plus durable, qui travaille avec de grandes entreprises qui sont très durables, les entreprises en cheminement de développement durable veulent aussi travailler avec des fournisseurs qui sont durables, donc on a des chances d'aller chercher... ça fait que c'est dans cette perspective-là que les clients... ça fait que c'est une opportunité d'aller chercher des revenus, ou d'assurer des revenus, la loyauté de la clientèle dans le futur. Ça fait que c'est ça les enjeux. » (Participant 15, directeur développement durable)

La « signature environnementale » d'une entreprise est donc un critère de différenciation sur le marché, un avantage « peut-être ». Il s'agit toutefois d'un avantage difficilement quantifiable. Si les coûts engendrés par l'amélioration de la performance et de la divulgation environnementales sont généralement facilement quantifiables, les avantages le sont moins. Certains avantages sont impossibles à estimer et calculer, et donc leur valeur devient symbolique :

> « De convaincre aussi de la valeur de ça, peut être difficile. Tu sais, c'est sûr que c'est vu comme une dépense, puis de prouver que ça rapporte, c'est

> très difficile, parce que c'est de la gestion du risque, comme on disait. Ça fait que… est-ce qu'on va chercher des clients de plus parce qu'on fait ça ? Peut-être, mais c'est dur de dire qu'on est allé chercher tel client parce qu'on a fait du développement durable, tu sais, ce n'est pas… est-ce qu'on a perdu des clients, est-ce qu'on perdait des clients si on ne le faisait pas ? Peut-être, mais on ne le sait… tu sais, ça fait que c'est comme il y a un aspect de… c'est quasiment de la foi, je te dirais, c'est vraiment comme ça que je le vois, tu sais. Faut que les gens y croient, croient à la valeur de ça au niveau de la rétention des employés, au niveau des parties prenantes, au niveau de l'impact qu'on fait, puis quand les gens y croient, ça va. Mais il y a des gens qui sont plus difficiles à convaincre parce qu'ils voient les chiffres, tu sais, des comptables, ils vont voir ligne a, ligne b, puis ils vont dire "bien, on a dépensé tant, est-ce qu'on a rapporté avec ça ?", mais on ne peut comme pas le prouver, tu sais. Ça fait que moi, je trouve que c'est ça qui est le plus complexe dans une entreprise comme la nôtre, là, ou n'importe quelle entreprise, je pense, dont le but est d'être profitable. » (Participant 7, conseiller développement durable)

Il est effectivement très difficile, voire impossible, de calculer les bénéfices directs de la publication d'un rapport de développement durable, de la participation au questionnaire environnemental CDP, ou de l'audit externe d'une catégorie d'indicateurs environnementaux. En revanche, les coûts liés aux tests environnementaux et aux salaires de l'équipe environnement sont déjà quantifiés et semblent peser plus lourd dans la balance que les avantages potentiels et non quantifiables. Les éléments qualitatifs semblent avoir une moindre importance, fait facilement observable dans un contexte de crise. En temps de rentabilité satisfaisante, la divulgation environnementale est tolérée ou encouragée dans des entreprises proactives. Néanmoins, en situation de fragilité financière, cette même divulgation environnementale est scrutée, parfois contestée :

> « Pour donner un peu plus de contexte, c'est sûr aussi qu'on a un système qui roule bien, mais c'est sûr que dans des périodes plus difficiles, ou la gestion des coûts, etc., c'est sûr que c'est le genre de système qui est un

> peu requestionné, est-ce que ça vaut vraiment la peine, c'est des systèmes qui coûtent assez cher, et on a toujours réussi à monter le *business case* pour continuer à avoir ces systèmes-là, mais ce n'est pas comme la ligne droite et puis on continue, c'est toujours un peu comme en montagnes russes. » (Participant 2, conseiller développement durable dans une grande entreprise en restructuration)

Pour les entreprises en restructuration ou en perte de rentabilité, un des premiers départements à être mis en examen est celui de l'environnement, section divulgation volontaire. L'équilibre avantages-coûts est fragile et sensible aux variations de rentabilité, preuve que les avantages ne semblent pas être assez solides pour compenser les coûts qui diminuent encore plus la rentabilité totale.

5.1.3 Avantages et coûts de la production des données environnementales pour la gestion interne

Les organisations décident de produire certaines données environnementales dans le but de réduire leurs coûts, ce qui contribue à augmenter les profits. Afin de réduire les dépenses de consommation de carburant ou d'eau, il est nécessaire de connaître les consommations à un moment précis, et leur évolution ultérieure. Similairement, pour diminuer les frais pour l'enfouissement des déchets ou pour la taxe carbone, les entreprises doivent calculer divers indicateurs environnementaux. Une saine gestion des dépenses exige de plus en plus de données environnementales, puisque les coûts liés à la pollution sont très élevés pour les entreprises polluantes. La prise en compte de l'environnement peut donc présenter des retombées positives (Porter et Van der Linde, 1995).

D'autres entreprises sont également portées par leur conscience environnementale. Elles souhaitent réduire leur empreinte environnementale par respect pour l'environnement et la société. L'amélioration de la performance environnementale exige de connaître l'état de la situation à un moment donné et son évolution ultérieure. Cette connaissance repose sur des indicateurs environnementaux. Au moment où une organisation décide des

indicateurs environnementaux à mesurer et surveiller, les aspects financiers et le rapport avantages-coûts sont néanmoins très importants. La conscience écologique doit passer l'examen financier, car, « [...] chaque compagnie est prête à opérer de façon plus écologique, mais pas au point de se faire hara-kiri. » (Participant 32).

5.1.4 Balance globale des avantages et des coûts

L'analyse avantages-coûts de la performance et divulgation environnementale contient des éléments quantitatifs et qualitatifs, obligatoires et volontaires. Ceux qui prédominent et dominent sont les éléments quantitatifs, grâce à leurs caractéristiques intrinsèques (Espeland et Stevens, 2008), mais également au fait que le but des entreprises « est de faire de l'argent », fait souligné par plusieurs participants. L'argent est concret, quantitatif, et il se situe généralement du côté des coûts, tandis que les avantages sont majoritairement qualitatifs et difficilement estimables.

Nous présentons dans la Figure 5.1la balance globale des avantages et des coûts de la performance et la divulgation environnementales du point de vue des entreprises, de leurs

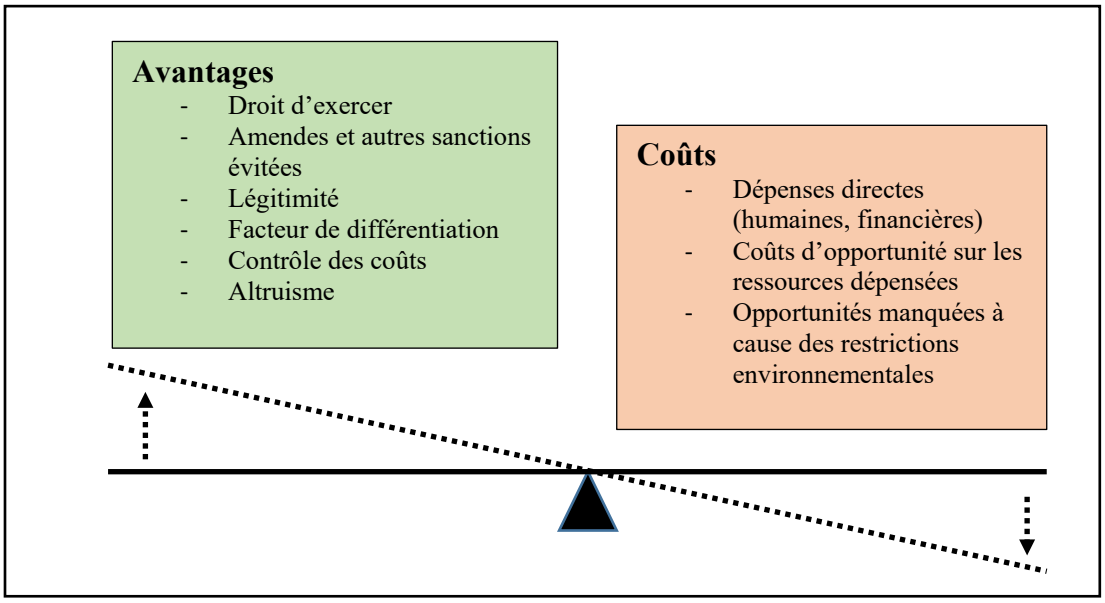


Figure 5.1La balance des avantages et des coûts de la performance et la divulgation environnementales

intérêts. Pour la majorité des entreprises, la balance semble peser plus lourd du côté des coûts. Les coûts se présentent sous la forme de dépenses directes financières et humaines, mais aussi en tant que coûts d'opportunité sur l'argent dépensé qui n'a pas pu être fructifié autrement, et en tant qu'opportunités manquées à cause des restrictions environnementales. Comme « l'environnement est une peste à se débarrasser » pour certaines entreprises, elles renonceraient volontiers aux dépenses environnementales s'il n'y avait pas d'obligation légale.

Les avantages représentent le droit d'exercer et l'évitement des amendes ou autres conséquences nuisibles. Les entreprises qui divulguent volontairement des données environnementales comptent des avantages supplémentaires : de la légitimité auprès de diverses parties prenantes et de la différentiation. De plus, les données environnementales permettent un meilleur contrôle de certaines charges. Elles nécessitent toutefois des coûts additionnels, qui sont régulièrement mis en examen en temps de prospérité, mais surtout en temps de rentabilité insatisfaisante.

5.2 Les ressources dédiées à la divulgation environnementale et le test avantages-coûts

Nous avons expliqué dans la section précédente que la performance et la divulgation environnementales font l'objet d'une analyse globale avantages-coûts. La comparaison des bénéfices avec les coûts semble être en équilibre fragile. Les coûts sont souvent perçus comme étant trop élevés comparativement aux bénéfices tirés. Les conclusions de cette analyse globale influencent sur la qualité et la quantité des ressources dédiées par les organisations à la divulgation environnementale.

Nous présentons l'analyse avantages-coûts de trois catégories de ressources mises à la disposition de la divulgation environnementale : les ressources humaines de l'équipe environnement ou développement durable, les outils, et la collaboration avec les autres départements internes.

5.2.1 L'équipe environnement ou développement durable

L'équipe environnement d'une entreprise génère des coûts, essentiellement les salaires des employés. Les bénéfices tirés de son activité sont identiques à la performance et la divulgation environnementales globales : des avantages majoritairement qualitatifs et difficilement estimables. Cela incite les entreprises à être parcimonieuses avec les ressources allouées. Ainsi, la taille de ce département est souvent réduite à une seule personne. Dans les PME, le département environnement est constitué d'une seule personne, ou il n'existe tout simplement pas :

> « Bien, ce qu'on voit souvent, c'est une seule personne. Oui. Puis même des fois dans les grosses entreprises, c'est juste une seule personne, fait que... Puis parfois dans les PME, c'est zéro personne. » (Participant 45, consultant externe)

Même dans certaines entreprises de plus grande taille, une seule personne représente ce département :

> « [...] c'est que souvent, on dit que c'est important, mais on se retrouve avec peu de ressources, donc une personne, une personne et demie à temps partiel qui a ça à faire et plein d'autres choses à faire. » (Participant 40, consultant externe)

Les équipes sont réduites, avec des ressources humaines insuffisantes comparativement aux tâches assignées :

> « [...] je dirais que le défi le plus grand qu'on a ici, premièrement, c'est que l'équipe est réduite. C'est une équipe réduite pour tout ce qu'on a à faire. » (Participant 47, responsable santé, sécurité, environnement)

Cela limite la quantité et la qualité du travail que ces équipes peuvent accomplir. Le participant 19 est situé au niveau 5 (responsable régional, voir Tableau 4.1) dans le processus de production des informations environnementales d'une compagnie multinationale manufacturière. Il est impliqué dans la collecte des données

environnementales, mais les autres responsabilités ne lui offrent pas la possibilité d'améliorer le processus actuel de collecte. La qualité médiocre du processus interne de production des données environnementales à son niveau hiérarchique ne sera pas améliorée dans un avenir prévisible, parce que d'autres tâches sont plus importantes :

> « On a super beaucoup de travail. Puis, le *reporting* qui est dû pour telle date pour telle affaire, je sais que c'est complexe. Puis, quand j'ai parlé avec mon collègue, il était comme : "L'année prochaine, il faudrait vraiment s'améliorer. Puis, il faudrait vraiment changer les manières de faire notre *reporting*. Puis, on devrait se faire un système pour ne pas avoir à travailler au mois de décembre, puis à rusher". Puis là, on ne le fait pas. [...] Il m'a dit ça, puis j'étais comme : "Oui, [nom du collègue], on va s'améliorer l'année prochaine ! On va faire un beau document !" Puis là, le mois de janvier est arrivé, puis je n'ai rien fait de ça. Puis je ne le ferai pas cette année, parce que les priorités ont changé. » (Participant 19, spécialiste en environnement)

La plupart des participants, comme le précédent, nous ont semblé intéressés et interpellés par les aspects environnementaux, et souhaitent en faire plus. Ils se confrontent systématiquement à un manque de ressources, bien que la quasi-totalité des organisations analysées soit prospère. C'est aussi le cas du participant 21, qui est seul au niveau corporatif. Il déplore ce manque de ressources qui engendre une mauvaise utilisation de son temps et empêche la compagnie multinationale de prendre de meilleures décisions avec les données qui pourraient être mieux produites et mieux analysées :

> « *Like I said, I am one person for* [nombre] *facilities, corporately. I don't have the time to sit and… so even if I did collect it, I don't have the time to analyze it. I would rather spend more time analyzing and using the data to make better business decisions. Right now, I spend more time collecting it and verifying it. It should be... I currently spend 80% of my time collecting it and verifying it, and about 20% of my time actually using it, I would like it to be the other way around, where I spend 20% of my time collecting and*

> *verifying it, and 80% of time using it.* » (Participant 21, directeur environnement)

Les ressources humaines dont dispose l'équipe sont conditionnées par les bénéfices que l'entreprise peut en tirer. Le fait que ce département ne soit pas « profitable » explique le manque de ressources humaines. La direction souhaite minimiser les dépenses environnementales :

> « Ça fait que c'est un coût pour l'entreprise d'avoir quelqu'un qui fait ça. Donc, est-ce qu'on peut justifier l'investissement, tu sais, d'avoir quelqu'un qui s'occupe de ça ? Puis moi, je suis convaincu par oui, l'utilité d'avoir ça. Mais, tu sais, c'est tout le temps un défi de le faire au niveau de la direction, tu sais. Parce qu'eux, quand ils font le calcul pour la rentabilité d'entreprise, bien, quelqu'un que son travail, c'est l'environnement, bien, ce n'est pas une source de revenus pour l'entreprise. C'est une source de dépenses. » (Participant 34, chargé développement durable)

L'équipe environnement est généralement perçue comme étant un centre de coûts, pas de bénéfices. Les dépenses salariales sont sous pression, ce qui diminue la quantité et la qualité du travail que cette équipe peut accomplir. Elle réussit généralement à répondre adéquatement aux exigences légales. Les amendes ou autres sanctions évitées représentent des bénéfices quantitatifs importants. Le reste de la production des données environnementales, que ce soit pour la communication avec les parties prenantes ou pour la gestion interne, est réalisé partiellement, dans les limites des ressources existantes. Les potentiels bénéfices que l'entreprise pourrait en tirer ne semblent pas être assez importants pour justifier une augmentation des coûts.

5.2.2 Les outils

La discussion sur les ressources humaines impliquées dans la production des données environnementales s'applique également à d'autres types de ressources. Dans cette

section, nous nous concentrons sur les systèmes de gestion des données environnementales.

Les entretiens pour cette étude ont été complétés dans la période décembre 2018-janvier 2020. Il s'agit d'une période très récente, la plus digitale et virtuelle que notre société n'ait jamais connue. Dans le domaine de la gestion des données environnementales, des logiciels plus ou moins sophistiqués ont été développés. Dans le chapitre antérieur, nous avons mentionné Metrio, Enablon, SAP Module Environnement, CR360, et True Value. Ces logiciels permettent de collecter, transformer, analyser, vérifier, et transmettre les données de manière automatisée.

La plupart des entreprises, même de grande taille, continuent cependant à utiliser des fichiers de calcul Excel pour les données environnementales, qui sont partagés par courriel ou par la plateforme Microsoft SharePoint. Le département environnement n'est habituellement pas en mesure d'obtenir les outils et les ressources nécessaires afin d'améliorer la quantité, qualité et rapidité de son travail :

> « C'est sûr qu'on voit beaucoup d'entreprises qui sont encore à collecter de la donnée, à l'échanger avec un fichier Excel qu'ils s'envoient. Et puis, ça, ça pose de gros problèmes en termes de fiabilité de la donnée, notamment quand c'est plusieurs sites, et puis c'est très laborieux, en fait. Donc, risques d'erreurs, ressources qui ne sont pas utilisées de manière optimale, puis surtout pour de grosses entreprises, ça pose aussi des questions de maturité. Dans le sens, on revient un petit peu sur l'aspect ressources et pouvoirs de la fonction Environnement, où des entreprises qui ont un gros système SAP pour gérer leurs opérations se retrouvent à devoir échanger des *emails* pour collecter de la donnée ! Ça fait un peu bizarre, des fois, mais c'est la réalité. » (Participant 40, consultant externe)

Des solutions technologiques modernes sont généralement accessibles pour d'autres départements, pour lesquels l'analyse avantages-coûts est positive. Pour les données environnementales, l'investissement dans un logiciel évolué ne réussit pas le test avantages-coûts. Être en mesure de produire des données environnementales plus

étendues, plus détaillées, plus rapidement et avec moins d'erreurs ne sont pas des bénéfices assez importants pour compenser la dépense substantielle pour un logiciel de gestion des données environnementales :

> « *You know, for us has always been hard to justify getting an environmental database standard across the company. We have tried before to get an investment to put one in, and it's always been rejected. So, we haven't been able to build a sufficient business case yet to put the resources into IT technology to make data management for environmental metrics easier. They seem to put the efforts in the finance systems, but not the environmental systems for data collection.* » (Participant 21, directeur environnement)

Le *business case* compare le prix d'un logiciel évolué avec les bénéfices potentiels, souvent qualitatifs et difficilement estimables, d'une meilleure gestion des données environnementales. Le résultat n'est pas convaincant pour la haute direction de la majorité des entreprises, même pour des entreprises multinationales prospères.

5.2.3 Le temps des autres

L'équipe environnement ne travaille pas seule sur la production des données environnementales. Elle s'appuie sur le travail d'autres départements internes et des partenaires externes à différentes étapes du processus de production des données environnementales. Dans cette sous-section, nous traitons de l'analyse avantages-coûts réalisée par les collaborateurs internes concernant leur participation dans la collecte des données environnementales.

Tous les participants, indépendamment du niveau de maturité de leur processus de production des données environnementales, nous ont mentionné la collaboration fragile avec les autres départements. Les collaborateurs internes travaillent dans d'autres équipes (opérations, approvisionnement, facturation, etc.), sont occupés avec leurs tâches

quotidiennes et trouvent difficilement le temps de se consacrer aux données environnementales :

> « L'étape la plus difficile c'est de convaincre les gens de rentrer, de nous fournir la bonne information. On a travaillé, au cours des années, vraiment c'est une question de rendre le... de prioriser... parce qu'on a beaucoup de travail, tout le monde dans l'entreprise, et de s'assurer que ça devienne important, de faire la reddition des comptes, donc d'aller chercher l'information, d'avoir la collaboration des gens. Ce n'est pas parce qu'ils ne veulent pas, c'est parce qu'on est très, très, très sollicités, donc s'il n'y a pas d'importance qui est accordée sur ces dossiers-là par la direction, mais eux autres, les gens, qui sont derrière l'ordinateur et qui font de la saisie de données, ils ne voient pas l'importance de nous transmettre cette information-là. Donc pour eux, ça devient moins prioritaire, donc aller chercher l'information, les solliciter, les ressolliciter, pour qu'on puisse nous, faire notre travail, ça c'est un challenge. » (Participant 4, directeur développement durable).

Les collaborateurs internes effectuent, eux aussi, une analyse avantages-coûts concernant le temps qu'ils doivent allouer aux tâches environnementales. Le temps est une ressource précieuse et ils doivent choisir entre la consacrer aux données environnementales ou à d'autres tâches. Très souvent, les données environnementales échouent au test avantages-coûts. Les coûts en temps sont importants, tandis que les avantages sont minimes : ils sont souvent réduits à l'évitement d'une relance du département environnement. Leur priorité n'étant pas les données environnementales, ils choisissent de se consacrer à d'autres tâches, qui sont clairement liées à l'objectif de « faire de l 'argent » :

> « Donc, la donnée environnementale, tu sais, c'est qu'elle va nuire… s'il n'y a personne qui s'en occupe, pour lequel c'est son rôle, bien, c'est que ça peut… ça ralentit. S'il n'y a personne qui est alloué à ça, c'est qu'elle ne sera pas collectée, la donnée. Parce que ça prend du temps, aller la chercher. Ça doit se faire manuellement, la plupart du temps. Puis, j'ai beau

> écrire à un directeur d'usine et lui dire : "Donne-moi ma donnée !" Je ne suis pas sa priorité à ce niveau-là. Parce que lui, la priorité qu'on lui a demandée, c'est la direction aussi qui a demandé ça, tu sais, puis : "Produis, puis avance-toi pour qu'on puisse livrer la marchandise !" Donc, c'est ça. » (Participant 34, chargé développement durable)

Les données environnementales échouent au test avantages-coûts parce qu'elles ne sont pas prioritaires. Le fait que la haute direction accorde moins d'importance aux données environnementales diminue considérablement leurs avantages pour les collaborateurs. Les données environnementales manquent en fait d'importance stratégique. L'importance stratégique influence directement l'analyse avantages-coûts, parce qu'elle influence l'ampleur des avantages. Nous examinerons cet aspect dans une section subséquente.

5.3 L'analyse avantages-coûts et le *cherry-picking* : allers et retours

Que ce soit pour répondre à la conformité environnementale, à des parties prenantes, ou pour des besoins internes, les organisations produisent des données environnementales en utilisant ou en s'inspirant des référentiels de divulgation environnementale, des indicateurs et des métriques divers. Plusieurs options s'offrent en termes de référentiels, questionnaires environnementaux, indicateurs et méthodes de calcul, formes de divulgations externes et audits des données. Les entreprises font des choix généralement basés sur le rapport avantages-coûts. Dans cette section, nous examinons les allers-retours entre les analyses avantages-coûts et les options, les *cherry-picking*, que les entreprises choisissent.

5.3.1 Référentiels, questionnaires environnementaux et rapports de développement durable

Dans le domaine de la divulgation environnementale, il existe plusieurs catégories de référentiels et questionnaires. Nous avons déjà discuté des référentiels à vocation générale comme la Global Reporting Initiative (GRI), les Objectifs de développement durable

(ODD), et le Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (MEF, 2019). Parmi les référentiels thématiques relatifs au climat, nous avons présenté le Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TSFD) et le questionnaire Carbon Disclosure Project (CDP). Finalement, il existe des questionnaires spécifiques à des secteurs d'activité, comme le Dow Jones Sustainability Index (DJSI), ou des questionnaires comme le EcoVadis. Devant toutes ces options, les organisations pèsent les avantages et les coûts d'adopter un ou plusieurs référentiels, ou de répondre à des questionnaires environnementaux.

De nombreuses entreprises, surtout celles de plus grande taille, choisissent de divulguer des données environnementales en suivant les lignes directrices de la GRI. Ses avantages sont nombreux. Ce référentiel jouit d'une réputation solide, il est rigoureux, offre la possibilité de comparabilité entre entreprises tout en permettant une certaine flexibilité, et propose des méthodes quantitatives :

> « *[...] I think it has a very good universe of possible indicators that are applicable to different industries, and that allows comparability with some other companies, so basically that's why. It provides a good framework in order to... Because sustainability can be huge, but the fact that GRI uses materiality and that provides some examples of indicators that can be used for all your material topics, I think it's very valuable*. » (Participant 12, conseiller responsabilité sociale de l'entreprise)

De nombreuses entreprises estiment que ces avantages, nombreux et intéressants, dépassent les coûts engendrés par ce référentiel. Les coûts sont toutefois très élevés. D'autres organisations, même de grande taille, choisissent de « s'inspirer » des lignes directrices de la GRI, sans suivre soigneusement toutes les étapes :

> « [...] c'est énormément de temps quand tu suis un GRI, c'est beaucoup, beaucoup de temps, c'est beaucoup de gogosses, de tableaux, d'où est-ce que c'était, puis dadada, [...] Par contre, on s'en inspire, ça, c'est certain, tu sais. On dit souvent *GRI-inspired*, là, ce n'est pas certifié, on ne fait pas vérifier, on ne suit pas tous, tous les critères, mais tu sais, comme là, on a

> fait… cette année, dans notre *stakeholder*, on a fait un genre de matrice de matérialité, qui est très GRI, pour déterminer c'est quoi les enjeux les plus importants, bien, on a suivi les critères du GRI [...] » (Participant 7, conseiller développement durable)

La GRI est un référentiel volumineux qui nécessite une période d'apprentissage et de mise en pratique longue et intense. Pour certaines organisations, ces coûts sont trop élevés et les avantages ne justifient pas un tel effort. Elles font donc du *cherry-picking*, en décidant de « s'inspirer » de ce référentiel ou en utilisant un autre cadre qui réussit le test avantages-coûts :

> « On n'est pas contre le GRI. On sait qu'il y a quand même plusieurs compagnies qui ont décidé d'y adhérer. Si on parle, par exemple, d'un certain standard, on va parler par exemple du CDP, qu'on participe. » (Participant 16, vice-président environnement)

L'analyse avantages-coûts est revisitée régulièrement, étant donné que de nouveaux référentiels ou questionnaires sont développés. Les entreprises font alors des choix, du *cherry-picking*. Le choix d'une entreprise peut s'arrêter sur un autre référentiel ou elle peut élargir sa divulgation, en utilisant un référentiel et en participant à des questionnaires en même temps. L'avantage de pouvoir répondre adéquatement aux investisseurs peut justifier les coûts supplémentaires générés par l'introduction d'un nouvel outil de divulgation :

> « Il y a de plus en plus de cadres de référence, mais en 2010, GRI c'était la référence par excellence pour les ESG, donc environnement, social, et gouvernance. Les choses ont changé depuis, parce que, avec l'évolution du développement durable, avec l'aspect investisseur qui est assez important, le GRI ne répond pas suffisamment aux besoins des investisseurs [...] » (Participant 9, directeur développement durable)

L'analyse avantages-coûts est aussi revisitée dans un contexte de difficulté financière. Dans cette situation, les coûts restent inchangés, mais les avantages voient leur importance diminuer :

> « Je veux dire qu'on est quand même une compagnie qui est en grande transformation depuis quelques années, on est en plein plan de redressement de la compagnie, donc c'est sûr qu'en termes de ressources allouées pour répondre à tous ces différents critères, sont limitées, donc il faut trouver une manière de poursuivre nos efforts et notre reddition des comptes d'une manière… avec une grande qualité des données, etc. Mais c'est sûr que, puis on pourra probablement en reparler, mais dans les dernières années on a pris des décisions, par exemple, de ne plus répondre au questionnaire du CDP, qui est un autre questionnaire externe qui prenait un temps vraiment extrême à répondre, pour plutôt se concentrer sur nos propres opérations, puis à améliorer nos pratiques à l'interne. » (Participant 2, conseiller développement durable)

Le *cherry-picking* peut donc signifier le choix d'un autre référentiel, ou tout simplement l'abandon de cette pratique, jugée « non rentable » dans un contexte spécifique.

La même analyse avantages-coûts accompagnée du *cherry-picking* est réalisée pour décider de la forme de divulgation volontaire. La publication d'un rapport de développement durable consomme des ressources financières et humaines importantes. L'équipe environnement se consacre à cette tâche une bonne partie de l'année, des collaborateurs sont également appelés à y contribuer, ainsi que le service juridique et celui des communications. À cela peuvent s'ajouter les honoraires des consultants et des auditeurs externes. Les coûts totaux pour une entreprise de grande taille polluante sont très élevés, et ils restent importants même pour des entreprises moins polluantes. Les avantages semblent cependant ne plus être aussi importants que par le passé. En étant volumineux et hétérogènes, ces rapports s'adressent à tous et à personne :

> « Ils sont beaux, mais ils ne sont pas lus ! Donc, ils ne servent à rien! [...] Bien, en fait, concrètement, un rapport qui fait 50 pages, personne ne va le lire. Il faut être très lucide là-dessus. C'est qui le public d'un rapport de développement durable ? Si c'est le consommateur, il ne le lira jamais. Si c'est l'investisseur, il ne le lira jamais. Il préférerait avoir, bien, quasiment un système d'information, une donnée, une base de données en ligne dans laquelle il pourrait aller chercher les quelques indicateurs dont il a besoin. Et puis, ça, c'est tout ce qu'on voit avec la typologie GRI qui est en train d'être alignée avec des typologies plus financières, justement.
>
> Et puis, si c'est des ONG ou des médias, bien eux, ils vont peut-être faire l'effort, mais la plupart des ONG ne prennent même pas le temps de lire les rapports de développement durable parce que, soit c'est des entreprises avec qui elles travaillent déjà, donc elles font confiance, soit c'est des entreprises avec qui elles ne travaillent pas et qu'elles critiquent, auquel cas, elles ne font pas confiance. Et donc, la publication d'un rapport ne va pas changer ça ! » (Participant 40, consultant externe)

L'avantage espéré, pouvoir répondre aux attentes des parties prenantes diverses en termes d'information environnementale et sociale semble avoir diminué considérablement dans les dernières années. Ceci incite certaines entreprises à chercher des formes de divulgation ciblées. Elles font du *cherry-picking* dans le sens qu'elles réalisent des analyses avantages-coûts pour plusieurs formats et choisissent le plus avantageux, en fonction de la partie prenante à laquelle elles s'adressent :

> « Nous, on essaie de faire des documents pour nos ventes, par exemple, tu sais. Ça fait que nos représentants de vente, oui, ils vont avoir notre rapport, mais ils vont peut-être avoir un *fact sheet* d'une page qu'ils peuvent donner aux clients, tu sais, parce que le client ne veut pas entendre la même chose qu'un investisseur, tu sais.
>
> Donc, c'est ce qu'on essaie de faire avec l'équipe de comm, cibler un petit peu plus l'information, puis pas juste dans le rapport, parce que nous, on

> fait notre rapport, tu l'as probablement vu, il est très petit puis il est très quantitatif, parce qu'on s'est rendu compte que finalement, il n'y a pas tant de monde que ça qui le lise. On s'est dit "tant qu'à passer des heures et des heures, puis que les gens ne le lisent pas, bien, peut-être qu'on est mieux de faire un *fact sheet* pour les investisseurs qu'eux vont lire, puis un *fact sheet* pour les ventes qu'eux vont lire, puis des textes à l'interne sur l'intranet, puis dans notre journal pour les employés, puis que ça, ils vont le lire", au lieu de passer autant de temps sur un document que, dans le fond, pas grand-monde ne lit, tu sais. » (Participant 7, conseiller développement durable)

Malgré des avantages qui s'amenuisent et des coûts qui persistent, les rapports de développement durable sont rarement abandonnés. Une entreprise peut décider de diversifier sa divulgation avec des formats adaptés à des parties prenantes précises, mais cela ne remplace pas le rapport global.

Cette situation s'explique par l'isomorphisme institutionnel, surtout le mimétisme (DiMaggio et Powell, 1983). Les rapports de développement durable constituent la forme dominante de divulgation environnementale pour les grandes entreprises à travers le monde (KPMG, 2017). Ils sont devenus un type de divulgation « obligatoire à faire » pour les grandes compagnies parce que les concurrents le font aussi :

> « C'est, des fois, plus "OK, vous en avez un, c'est bien". Petite tape sur le dos. » (Participant 40, consultant externe)

Il s'agit d'une « cérémonie », une étape obligatoire à franchir chaque année puisqu'elle est importante pour l'image de l'entreprise, pas nécessairement pour son contenu. La décision de continuer à produire des rapports de développement durable très coûteux, mais peu utilisés, semble être en contradiction avec la rationalité de l'analyse avantages-coûts. Cette décision d'imiter les concurrents, les leaders, etc. est en fait un avantage sous la forme d'une pénalité évitée : en continuant à le publier, les entreprises préviennent des attaques, des critiques, et des atteintes à leur image.

Le mimétisme est également observé dans l'utilisation de la GRI en tant que référentiel de divulgation. Les coûts liés à son adoption et utilisation sont très élevés et semblent dépasser les avantages pour certaines entreprises. En expliquant les raisons de son adoption, plusieurs participants ont mis de l'avant le fait que c'était le référentiel le plus rependu à l'époque :

> « *It's the most widely used standard [...]* » (Participant 12, conseiller responsabilité sociale de l'entreprise)

> « J'ai fait un *benchmark* des autres grandes entreprises dans notre secteur, et aussi sur la planète. À ce moment-là, c'était environ… je pense 60 % de grandes entreprises qui publiaient des rapports de développement durable, utilisaient le *framework* GRI. Ça fait qu'on a choisi GRI parce que c'était le *framework* émergent. Il y en a d'autres, mais c'était un *framework* émergent, que moi je pouvais par la suite justifier à l'intérieur de mon entreprise. » (Participant 15, directeur développement durable)

L'utilisation de la GRI n'est pas toujours justifiée par une analyse interne, mais par une analyse externe sur ce que d'autres organisations utilisent. Encore une fois, le mimétisme se justifie en partie par une comparaison des avantages avec les coûts. Premièrement, renoncer à la GRI pourrait avoir un coût pour l'image de l'organisation, puisqu'il continue d'être le référentiel le plus utilisé au monde (KPMG, 2017). Deuxièmement, changer de référentiel implique un investissement initial important qui pourrait dépasser les avantages potentiels. Certaines entreprises ont toutefois décidé de ne pas adopter la GRI :

> « On l'a évalué il y a plusieurs années. En fait, la question c'était... on regardait ce qu'on divulgue versus les exigences, et l'écart entre les deux nous force à changer des choses ou à aller chercher l'information différemment, et on n'en voyait pas vraiment la valeur ajoutée à part la transparence et la – pas la transparence, mais la crédibilité dans la divulgation. [...] Je vais vous dire que pour certains indicateurs, on avait des réticences parce qu'on voyait des limitations ou une forme de calcul qu'on considérait qu'on aurait reculé en termes de qualité de l'information

> si on le faisait comme ça. On ne l'a pas fait, mais pas pour tous les critères. Pour certains autres critères, c'était un niveau d'information des fois qu'on n'a pas. » (Participant 16, vice-président environnement)

Le rapport coûts-bénéfices était défavorable à la GRI en tenant compte du secteur d'activité, des limites et des ambitions de leur processus de production des données.

En conclusion, l'analyse avantage-coûts et le *cherry-picking* sont les éléments centraux de la production des données environnementales en ce qui concerne le choix du format de divulgation et du référentiel. Le *cherry-picking* semble toutefois être influencé par le mimétisme. Les entreprises peuvent procéder à des choix qui semblent échapper à l'analyse avantages-coûts, vu que les coûts dépassent les avantages. Le manque de mimétisme pourrait en fait se traduire par une sanction de la part des parties prenantes, ce que les entreprises souhaitent évidemment éviter. Faire ce que les autres font, même à des prix importants, peut-être moins dispendieux que de le faire autrement.

5.3.2 Indicateurs environnementaux et méthodes de calcul

Les indicateurs exigés par les autorités sont obligatoires et les organisations doivent les calculer et communiquer indépendamment des coûts associés. Le choix des autres indicateurs environnementaux, produits pour la divulgation externe ou à des fins internes, repose toutefois sur l'examen des coûts versus les bénéfices associés :

> « Il faut aussi évaluer l'effort que ça demande par rapport à la difficulté de l'indicateur. C'est sûr qu'il faut faire des arbitrages aussi à ce niveau-là. » (Participant 1, conseiller développement durable)

Les informations quantitatives sur les matières résiduelles, dangereuses ou non, sont compliquées à calculer parce que les interventions humaines et les estimations sont nombreuses. Le processus de calcul de ces données reste inefficace et approximatif à cause du fait que les données sur ces matières ne constituent pas de l'information

prioritaire. Ce qui compte pour les autorités, c'est le fait que les matières dangereuses soient prises en charge par une entreprise autorisée. Les quantités importent moins :

> « [...] ce n'est pas de l'information primordiale. Je pense que c'est pour ça qu'on ne prend pas le temps de… qu'on n'a pas autant d'efforts mis sur ce *reporting*-là. » (Participant 19, spécialiste en environnement)

Les entreprises suivent les exige nces légales: elles font le suivi de la prise en charge des déchets et des matières dangereuses. Une quantification plus élaborée n'est pas importante pour les autorités, et donc les entreprises se contentent des approximations. En revanche, les quantités des matières résiduelles valorisées sont fiables, parce qu'il existe un intérêt financier attaché à cela. Quand le rapport avantages-coûts devient avantageux, les entreprises acceptent d'utiliser des ressources humaines et matérielles supplémentaires afin de calculer ces quantités d'une manière plus détaillée :

> « Il n'y a pas de mesure de pesée, parce que ça serait bien trop long. [...] La seule chose qui est exacte, c'est ce qui va être valorisé. » (Participant 35, responsable développement durable)

Les données sont parfois disponibles dans les usines ou les unités d'affaires, mais la collecte globale au siège social ne réussit pas le test de profitabilité. Collecter et analyser toutes ces données nécessite de nombreuses heures de travail. Bien que les données globales pourraient aider à la prise de meilleures décisions de gestion, cela ne semble pas couvrir les dépenses nécessaires :

> « *I only collect the kilograms of hazardous waste that they manifest, I don't have the detail at the corporate level. Our facilities have the detail, right, but it's so onerous to report all these specific categories and then for me to roll it up. So, [...] our biggest opportunity, what I would like to do is to create... like ok, hazardous waste, what make up to hazardous waste? I don't have that detailed today. I just know the total. So, our opportunity, I would like to have more granularity and visibility into subsets of the data*

that we collect today, so I can drill down into further details to make better business decisions. » (Participant 21, directeur environnement)

D'autres entreprises ne sont même pas en mesure de calculer une donnée finale sur la quantité des déchets générés dans leurs processus de production. À cela s'ajoutent des questions sans réponse sur les déchets générés durant le cycle de vie des produits. Les éventuels avantages tirés des indicateurs plus précis sont minces, étant donné que les exigences légales sont minimes. Les informations environnementales divulguées sont donc inexactes et incomplètes, même si l'impact environnemental semble être important :

> « Moi, je peux difficilement dire c'est quoi la quantité de matières résiduelles que je génère pour mon produit fini. Par exemple, si je prends la logique de cycle de vie, bien, une fois que mon produit sort de l'usine, bien, il va générer des déchets tout au long des étapes jusqu'à son utilisation finale, tu sais. [...] Ce qui est recyclé, qu'est-ce qui ne l'est pas ? Ça fait que ça, tout ce qui est déchets liés à la manutention des produits, son transport puis son installation, je ne le sais pas. Puis en même temps, bien, les déchets de chantier aussi liés à mes produits. Ça fait que quand j'arrive, tu sais, je ne sais pas non plus combien de matières résiduelles [l'entreprise #34] a généré juste pour installer ses produits, tu sais. » (Participant 34, chargé développement durable)

La situation est similaire concernant les indicateurs de biodiversité. Les exigences en matière de conformité environnementale sont moindres pour la biodiversité que les GES ou la qualité de l'eau :

> « Tu sais, l'indicateur dominant c'est quand même les gaz à effet de serre par rapport à l'impact, si on veut, sur les milieux naturels ou sur… qui sont des enjeux qui sont moins réglementés, si on veut. » (Participant 45, consultant externe)

Il n'est donc pas étonnant de constater que les indicateurs de biodiversité sont peu développés :

> « *We don't have any kind of a metric on biodiversity that we currently track, but if you have one, it might be helpful and interesting in learning, but we don't have anything today on biodiversity that we track.* » (Participant 21, directeur en environnement)

Des bénéfices mitigés ne justifient pas d'effort supplémentaire en termes de quantification et divulgation. Des entreprises avec des impacts environnementaux très importants effectuent des suivis légers (ou nuls) de la biodiversité.

Après avoir décidé de produire un indicateur environnemental, une organisation peut se trouver devant plusieurs choix concernant la méthodologie de calcul. Comme dans d'autres étapes du processus de production des données environnementales, l'organisation va effectuer des analyses avantages-coûts et procédera à du *cherry-picking* afin de choisir l'option la plus avantageuse.

Pour les indicateurs de conformité environnementale, les guides des autorités fournissent des indications concernant les méthodes de calcul. Pour le suivi des émissions des GES, le guide québécois est plus précis. Le guide fédéral offre la possibilité de faire des choix :

> « Au niveau provincial, ils sont allés avec beaucoup de détails. Donc, pas mal toutes les équations ou toutes les méthodes sont ici. [...] Au fédéral, ils disent d'utiliser un facteur d'émission reconnu. Reconnu, ça veut dire que je peux chercher sur Google, je tombe sur le site internet du ministère de l'Australie, il y a un facteur d'émission pour les gaz naturels, je pourrais l'utiliser celui-là. Il est reconnu. Ou, de la ESCPA aux États-Unis, etc. ou je peux utiliser lui. Celui du provincial du Québec. Donc, c'est plus vague. Ça laisse un peu de latitude. » (Participant 14, coordonnateur en environnement)

Les entreprises font donc du *cherry-picking* en choisissant la méthode la moins coûteuse. Pour les entreprises québécoises, l'option la moins chère est d'utiliser la méthode prescrite

par le gouvernement provincial, car elle est déjà utilisée pour les indicateurs communiqués au niveau provincial.

D'autres entreprises préfèrent utiliser des guides conçus spécifiquement pour leur secteur d'activité par des associations industrielles. Des méthodes développées par les associations sont très rigoureuses et elles peuvent être utilisées dans les suivis de conformité environnementale :

> « Notre outil principal s'appelle *Methodology Manual* qui est préparé par la firme [...] et ce manuel est financé par le comité environnement de l'Association canadienne [...]. Puis, la réglementation nous permet souvent de nous... indique dans le QC[x] : "utilisez la méthode du *Methodology Manual* de [...]". Des fois, il y a des méthodes de calcul qui sont prescrites, mais des facteurs qu'on doit utiliser, ils nous réfèrent au *Methodology Manual*. » (Participant 23, chargé environnement)

Les entreprises font donc des choix, en fonction de leurs intérêts. Si elles ont développé une expertise pour une méthodologie spécifique, c'est moins cher de l'utiliser pour les indicateurs de conformité environnementale qu'une méthodologie nouvelle.

Le *cherry-picking* dans le domaine de la conformité environnementale est d'autant plus évident concernant les méthodes de calcul des rejets de polluants pour l'INRP. Cet inventaire propose plusieurs méthodes de calculs des rejets de polluants, avec des niveaux variables de fiabilité : la surveillance en continu, les tests à la source, l'utilisation des facteurs d'émission reconnus. La loi n'impose pas la méthode à utiliser, car l'objectif des inventaires n'est pas d'aller dans les détails, mais c'est

> « [...] d'avoir une idée, pour laisser la population savoir ce qui se passe aux alentours de leur maison, aux alentours de leur terrain, pour d'autres gens qui veulent avoir une moyenne sur ce qui se passe au Canada. » (Participant 46, conseiller programme environnemental gouvernemental)

Les organisations procèdent à des analyses avantages-coûts des méthodes proposées et font des choix en conséquence. Par exemple, la surveillance en continu est une méthode beaucoup plus dispendieuse que l'utilisation des facteurs d'émission. Elle est toutefois plus avantageuse dans certains secteurs d'activité, où d'autres considérations légales l'imposent de toute façon.

Dans le domaine de la divulgation volontaire, le choix des méthodes est encore plus vaste. Les organisations peuvent choisir entre les diverses méthodes acceptées par les autorités, ou entre celles proposées par les référentiels de divulgation environnementale. Les référentiels peuvent aussi diriger les organisations vers d'autres cadres méthodologiques :

> « Des fois, ce que GRI fait, c'est que GRI ne va pas nécessairement définir des méthodologies lui-même, il va se référer à de tierces parties, comme dans le cas des GES. Le cadre de référence des Nations Unies est l'approche par l'excellence qui est avancée par GRI. C'est une des deux façons, je crois. CDP aussi, est-ce que tu connaissais CDP ? Donc, souvent c'est ça, si ce n'est pas GRI ou CDP, c'est une référence externe que CDP ou GRI ont décidé de reconnaître. » (Participant 9, directeur développement durable)

Le résultat peut être assez surprenant puisqu'une entreprise peut divulguer le même indicateur à plusieurs parties prenantes, et chaque fois cet indicateur peut être calculé selon une méthode différente.

En conclusion, l'analyse avantages-coûts est également présente à l'étape de l'établissement des indicateurs et des méthodes de calcul, accompagnée du *cherry-picking*. Les organisations font en fait des allers-retours entre ces deux pratiques : elles peuvent analyser plusieurs options avant de faire leurs choix, ou le rapport coûts-bénéfices peut changer avec le temps, ce qui nécessite de nouvelles analyses. Bien que la conformité environnementale oblige les organisations à suivre des guides de calcul, elle offre aussi la

possibilité de choisir entre plusieurs méthodes. Le nombre d'options est toutefois plus restreint que dans le cas de la divulgation volontaire.

5.3.3 Audits des données environnementales

Nous avons présenté dans le chapitre précédant la multitude d'audits discrétionnaires que les organisations utilisent : audits complets du rapport de développement durable, audits des émissions de GES, audits GRI, audits corporatifs, et vérifications sommaires.

Les audits discrétionnaires des données environnementales reflètent précisément les pratiques des entreprises concernant l'analyse avantages-coûts et le *cherry-picking*. Les entreprises peuvent choisir parmi un éventail d'options diversifiées en termes de niveau de fiabilité, honoraires externes et dépenses internes. Les honoraires des auditeurs externes (habituellement très élevés) et les salaires des employés internes composent les dépenses, tandis que la légitimité (crédibilité externe) et l'amélioration du processus interne constituent les avantages.

Parmi toutes les organisations analysées, une seule publie un rapport de développement durable complètement audité. Les frais associés sont très élevés, ce qui conduit la quasi-totalité des organisations à éviter un tel audit :

> « [...] on ne fait pas, à ce jour, on n'a pas de vérification externe des données pour certifier notre rapport de durabilité. On l'a déjà évalué dans le passé, mais c'est vraiment coûteux comme processus. Puis, pour l'instant, en termes de valeur ajoutée, pour nous, ce n'était pas encore l'approche qu'on voulait prioriser, mais peut-être, éventuellement. » (Participant 2, conseiller développement durable)

Le rapport avantages-coûts d'une vérification complète est désavantageux. L'audit complet d'un rapport de développement durable est très dispendieux et c'est également une pratique peu courante. Les entreprises ne subissent pas de pressions majeures de la

part des parties prenantes à divulguer de l'information environnementale auditée à 100 %, ce qui diminue substantiellement les avantages d'une telle dépense.

D'autres entreprises font le choix de confier directement le calcul de ces émissions à une tierce partie. La situation est similaire concernant les audits GRI. Parmi les entreprises analysées, quelques-unes publient un rapport de développement durable GRI. Afficher le label GRI implique un audit des procédures contre un honoraire versé à l'organisme qui gère le référentiel :

> « Nous, la branche-conseil [de la GRI], on s'en sert, on va chercher, par exemple, le *materiality check service*, qui dit "La GRI a regardé notre rapport avant sa publication pour voir que tout ce qui a trait aux divulgations portant sur l'analyse de pertinence a été fait dans les règles de l'art". Donc, on envoie notre rapport à Amsterdam, ils regardent ça, ils nous reviennent avec des recommandations [...] » (Participant 5, conseiller développement durable)

En revanche, plusieurs entreprises préfèrent publier un rapport *GRI-inspired*, ce qui offre l'avantage de pouvoir suivre un référentiel rigoureux, ce qui est apprécié par les utilisateurs, sans avoir à payer des honoraires additionnels.

En conclusion, l'analyse avantages-coûts et le *cherry-picking* accompagnent toutes les étapes du processus de production des données environnementales. L'analyse avantages-coûts est réalisée par les entreprises en fonction de leurs intérêts. Les décisions, les *cherry-pickings* finaux, représentent les meilleures options en respectant les intérêts des entreprises.

5.4 L'importance stratégique de l'environnement et son influence sur la divulgation environnementale

Dans les sections antérieures, nous avons discuté du fait que le processus de production des données environnementales est influencé par deux concepts centraux : l'analyse avantages-coûts et le *cherry-picking*.

Les coûts et les avantages sont de divers types : obligatoires ou volontaires, quantitatifs ou qualitatifs. Par exemple, les dépenses directes sont quantitatives : la partie générée par la conformité environnementale est obligatoire, tandis que le reste est discrétionnaire. L'entreprise peut produire plus de données environnementales si elle le souhaite, animée par l'altruisme ou par la recherche de légitimité. Ces deux avantages potentiels sont qualitatifs : il est très difficile, voire impossible, de quantifier l'amélioration de l'image d'une entreprise auprès de ces clients par tranche de 10 000 dollars supplémentaires dépensés pour la production des données environnementales additionnelles.

L'importance et l'amplitude des avantages et coûts discrétionnaires et qualitatifs doivent toutefois être appréciées d'une certaine manière par la haute direction. Cette appréciation est très importante : tous les éléments sont mis dans la balance présentée à la Figure 5.1, et cette balance penche d'un côté ou de l'autre, en fonction de la valeur attribuée à chaque élément. Le résultat est une production des données environnementales plus ou moins élargie, plus ou moins approfondie, plus ou moins rigoureuse, etc. Chaque organisation développe un processus de production des données environnementales qui suit les étapes présentées dans le chapitre précédent, mais qui contient de nombreuses nuances, variables d'une organisation à une autre.

L'appréciation de la valeur des éléments discrétionnaires et qualitatifs repose sur l'importance stratégique que la haute direction accorde à l'environnement et à la production des données environnementales. L'environnement est-il un fardeau ou un avantage ? Si la direction considère que l'environnement est important, il gagne en intérêt et les avantages qualitatifs et discrétionnaires voient leur importance augmenter. Si l'environnement est un fardeau pour la direction, il n'est pas intéressant ni utile. Tous les avantages discrétionnaires et qualitatifs ont alors une importance stratégique près de zéro.

De nombreux participants ont abordé l'importance stratégique dont l'environnement et les données environnementales jouissent dans leur organisation. L'ampleur de l'importance stratégique est visible à plusieurs étapes du processus de production des données environnementales. Nous examinons premièrement l'importance stratégique de la gouvernance : le comité de développement durable. Chaque entreprise qui décide de mettre sur pieds un tel comité le construit en fonction de ses besoins et ressources. Par exemple, l'entreprise #4 a une plus petite taille. Son comité de développement durable est restreint et ses projets et réalisations environnementaux sont moins ambitieux que, par exemple, l'entreprise #5. Cette dernière est beaucoup plus grande, en plus d'être reconnue pour sa performance environnementale. Son comité de développement durable est diversifié et détient un rôle stratégique :

> « Mais, je dirais que la façon que c'est organisé, c'est qu'on a aussi un comité stratégique de développement durable, qui réunit les directeurs, et des équipes, et des secteurs qui sont contributeurs, qui sont des partenaires, soit dans la reddition des comptes, soit dans les projets d'amélioration continue qu'on va mener [...]. » (Participant 5, conseiller développement durable)

Même si plusieurs participants qualifient leur comité de développement durable comme étant « stratégique », ceci semble être plus un souhait que la réalité. Le participant 7, qui a lui-même mis sur pieds le comité de développement durable dans son entreprise (une grande entreprise pancanadienne), décrit celui-ci comme un « petit groupe de comité vert », dont le mandat et le pouvoir sont mineurs. La stratégie environnementale et les décisions les plus importantes sont prises par d'autres instances, par les responsables des départements qui ont plus de pouvoir dans son organisation :

> « Bien, ce comité-là peut partir… tu sais, par exemple, le comité va répartir les escouades vertes [...]. Ou nous, on peut dire, par exemple "bien, on aimerait focusser cette année sur, justement, mettre des bornes de recharge électrique" [...] Pour des projets spécifiques dans certaines usines, ça ne partira pas du comité ici, je pense. On n'a pas nécessairement ce mandat-

là, premièrement, je pense qu'on n'a pas ce pouvoir-là non plus. Ça, ça va partir vraiment plus des opérations eux-mêmes et la direction de l'usine et du secteur le plus possible. [...]

Mais tu sais, ce qui nous fait réduire nos gaz à effet de serre le plus, c'est les gros projets d'efficacité énergétique, par exemple. Mais ça, ça ne partira pas des gens dans un comité, tu sais, ça va partir d'ici, approvisionnement, ça prend des investissements de centaines de milliers de dollars, ça va partir des directeurs d'usine, ça va partir même des vice-présidents qui vont dire "bien, OK, ici, on va récupérer la chaleur, et tout", mais tu sais, c'est des investissements de 500-600 000 $, là, tu sais. Ça fait que ce n'est pas ce genre de projet-là qui vont être décidé par un petit groupe de comité vert, tu sais. Donc j'ai l'impression que les endroits où on a le plus d'impacts sont comme gérés plus à un niveau plus élevé. » (Participant 7, conseiller développement durable)

Les décisions stratégiques en environnement ne sont pas nécessairement prises par le département ou le comité de développement durable. Le fait que la stratégie de développement durable ne soit pas complètement imbriquée dans la stratégie opérationnelle et financière des entreprises est un commentaire qui revient fréquemment. Pour la grande majorité des entreprises analysées, d'autres départements comme les opérations sont priorisés, et les calculs économiques n'accordent pas beaucoup d'intérêt aux considérations environnementales :

« Parce que l'aspect développement durable ce n'est pas encore *main stream*. C'est encore un petit peu comme à côté, puis mes collègues et moi, ce qu'on essaie de faire, c'est de rendre l'aspect développement durable *main stream*. On appelle ça intégration stratégique. *It just needs to be the way we do business, so then when we are thinking about economics of the business, we are thinking of the environmental and the social aspects at the same time and how we gonna govern all of that together. But we are*

> *not necessarily there yet.* » (Participant 15, directeur développement durable)

Des propos similaires nous ont été rapportés par le participant 5, pourtant employé d'une entreprise reconnue pour sa bonne performance environnementale. Les aspects environnementaux et implicitement, les données environnementales, n'ont pas encore atteint une importance stratégique :

> « Je te dirais que le défi est d'y amener une importance stratégique. Dans le quotidien des gens, il y a beaucoup de choses qui sont stratégiques pour eux, puis ce n'est pas tout le temps le rapport de développement durable. Même si je suis dans une entreprise qui s'affiche comme proactive en ce sens-là, il faut quand même qu'on y mette du jus de coude [...] » (Participant 5, conseiller développement durable)

L'environnement ne bénéficie pas d'une importance stratégique en entreprise, d'autres considérations étant prioritaires. Le participant 44, qui a travaillé dans plusieurs entreprises dans le département santé-sécurité-environnement, évoque l'hypocrisie des entreprises. Les affirmations du type « la santé et la sécurité avant tout », ou « l'environnement avant tout » ne seraient que de belles déclarations. En réalité, les aspects environnementaux seraient toujours dépassés par les aspects monétaires :

> « L'environnement, c'est la même chose comme santé et sécurité, on dit toujours *safety first, environment first*, jusqu'au moment que les opérations et les finances sont touchées. [...] C'est super bien qu'est-ce qu'on voit, mais la seconde que les opérations vont être mises en doute ou il va y avoir un impact financier, ça change la perception, ça change l'application des programmes. » (Participant 44, directeur santé, sécurité, environnement)

Dans la grande majorité des entreprises, l'importance stratégique de l'environnement est dépassée par l'importance stratégique d'autres aspects. Comme plusieurs participants l'ont souligné, les entreprises existent pour « faire de l'argent ». Les aspects financiers, et donc les opérations, les ventes, les finances, etc. ont préséance sur l'environnement.

L'environnement ne contribue pas à augmenter suffisamment les ventes ou à diminuer les dépenses. Il ne contribue pas à faire plus de profits. Par conséquent, il est moins important et stratégique que d'autres éléments. En fait, l'environnement est marginal dans la majorité des organisations, malgré l'image projetée qui peut être différente.

L'environnement ne peut pas avoir la même importance stratégique dans toutes les organisations. Les ressources de toute organisation étant limitées, elle doit les répartir en fonction de son secteur d'activité, ses caractéristiques, ses projets d'affaires, etc. Il est tout à fait rationnel de nuancer, d'adapter la place de l'environnement en fonction des caractéristiques de chaque entité :

> « Dans certaines entreprises [l'environnement] est critique en termes de licence sociale d'opération, en termes de conformité réglementaire. On doit opérer dans des *brackets* environnementales qui sont super strictes. [...] Dans d'autres entreprises, c'est beaucoup plus marginal et moins important. Donc, il y a moins de support, il y a moins de pouvoir pour le groupe environnement. » (Participant 42, représentant investisseur institutionnel)

Il est toutefois pertinent de se questionner si l'importance généralement marginale de l'environnement ne doit pas être réexaminée et rehaussée. Selon le même participant, les aspects environnementaux ne sont pas suffisamment considérés dans la prise des décisions à cause d'une vision court-termiste des organisations :

> « Je pense que c'est raisonnable de dire également que fréquemment, le département développement durable ou environnement n'a pas suffisamment de pouvoir, en fait. Il devrait en avoir un peu plus ou prendre plus de place dans l'organisation. Et la raison à cela c'est que si on réfléchissait un peu plus sur le long terme, sur les tendances réglementaires, les tendances des clients, les tendances de marché, la concurrence, le sujet environnemental aurait plus de poids, représenterait

> un plus grand risque ou une plus grande opportunité. Et donc, il faudrait donner plus de place, plus de poids au groupe qui étudie ces sujets-là, au groupe développement durable, au groupe environnement, alors que quand on est dans une gestion très trimestrielle et bien, on est très court terme et on évalue le risque environnemental comme étant plus faible, ou le risque lié au développement durable. Je pense que les entreprises qui ont des visions très long terme, elles donnent naturellement plus de place à ces groupes-là. » (Participant 42, représentant investisseur institutionnel)

Les impacts et risques environnementaux sont examinés et internalisés de manière variable par les organisations. Les organisations ont majoritairement une vision à court terme, elles minimalisent l'importance de l'environnement et de leurs propres impacts environnementaux (Aggeri, Pezet, Abrassart, et Acquier, 2005; Hopwood, 2009; Gray, 2010; Milne et Gray, 2013; Cho, Laine, Roberts, et Rodrigue, 2015; Gond et Igalens, 2016; Laine, Jarvinen, Hyvonen, et Kantola, 2017). L'importance stratégique de l'environnement dans ces organisations est « sans vert » ou d'un « vert superficiel, raisonné ». Encore trop peu d'organisations s'ancrent dans du « vert profond, écocentré » (Antheaume, 2013).

En conclusion, les organisations accordent généralement une importance stratégique marginale à l'environnement et à la production des données environnementales. L'importance stratégique de l'environnement influence directement la performance et la production des données environnementales. Dans les analyses avantages-coûts très fréquentes qu'une entreprise réalise de manière formelle ou informelle, l'importance stratégique de l'environnement diminue ou augmente la valeur des éléments discrétionnaires et qualitatifs qui sont mis en balance. Pour un trop grand nombre d'entreprises, la valeur de ces éléments se trouve plus souvent réduite qu'accrue. Cela a des effets en cascades sur l'allocation des ressources et toutes les étapes du processus de construction des données environnementales, et ultimement sur la qualité des données environnementales finales.

Conclusion

Le but de ce chapitre était d'ouvrir encore plus « la boîte noire » du processus interne de construction des données environnementales et de comprendre comment les entreprises traitent les tensions identifiées dans ce processus. Les entreprises utilisent en fait l'analyse avantages-coûts et le *cherry-picking*, deux concepts centraux émergés du terrain, afin d'analyser et répondre à ces tensions. L'analyse avantages-coûts et le *cherry-picking* influencent fortement la construction des données environnementales. Cette influence est présentée de manière schématisée à la Figure 5.2.

Le processus de construction des données environnementales est déclenché par des motivations séparées en trois catégories : pour répondre aux exigences de conformité environnementale, aux demandes de diverses parties prenantes, et à des besoins internes. Il s'en suit un processus constitué de plusieurs étapes et qui a comme résultat des données environnementales finales. Ce processus interne est un enchaînement d'analyses, décisions, actions, etc. qui sont guidées par une comparaison incessante des coûts avec les avantages. Ces comparaisons sont réalisées afin de choisir, entre les différentes options qui s'offrent aux entreprises, celle qui est la plus avantageuse, ce qui représente du *cherry-picking*. Les analyses avantages-coûts comparent les bénéfices d'une action avec ses coûts. Le but ultime d'une entreprise est de faire de l'argent, selon les propos de plusieurs participants, et donc l'analyse avantages-coûts examine les impacts d'une action donnée sur les revenus et les dépenses de l'entreprise. Ultimement, l'analyse d'une action donnée concernant la production des informations environnementales étudie l'impact de cette action-là sur le profit de l'entreprise (Boiral, 2004). En fait, les entreprises prennent des décisions économiques quand il s'agit des solutionner des tensions présentes dans la construction des données environnementales.

Dans la section 5.1, nous avons représenté les avantages et les coûts découlant de la gestion de la performance et de la divulgation environnementale. Dans les avantages, nous mentionnons le droit d'exercer, les amendes et autres sanctions évitées, la légitimité, la différentiation, le contrôle des coûts et l'altruisme. À l'opposé, les coûts sont composés

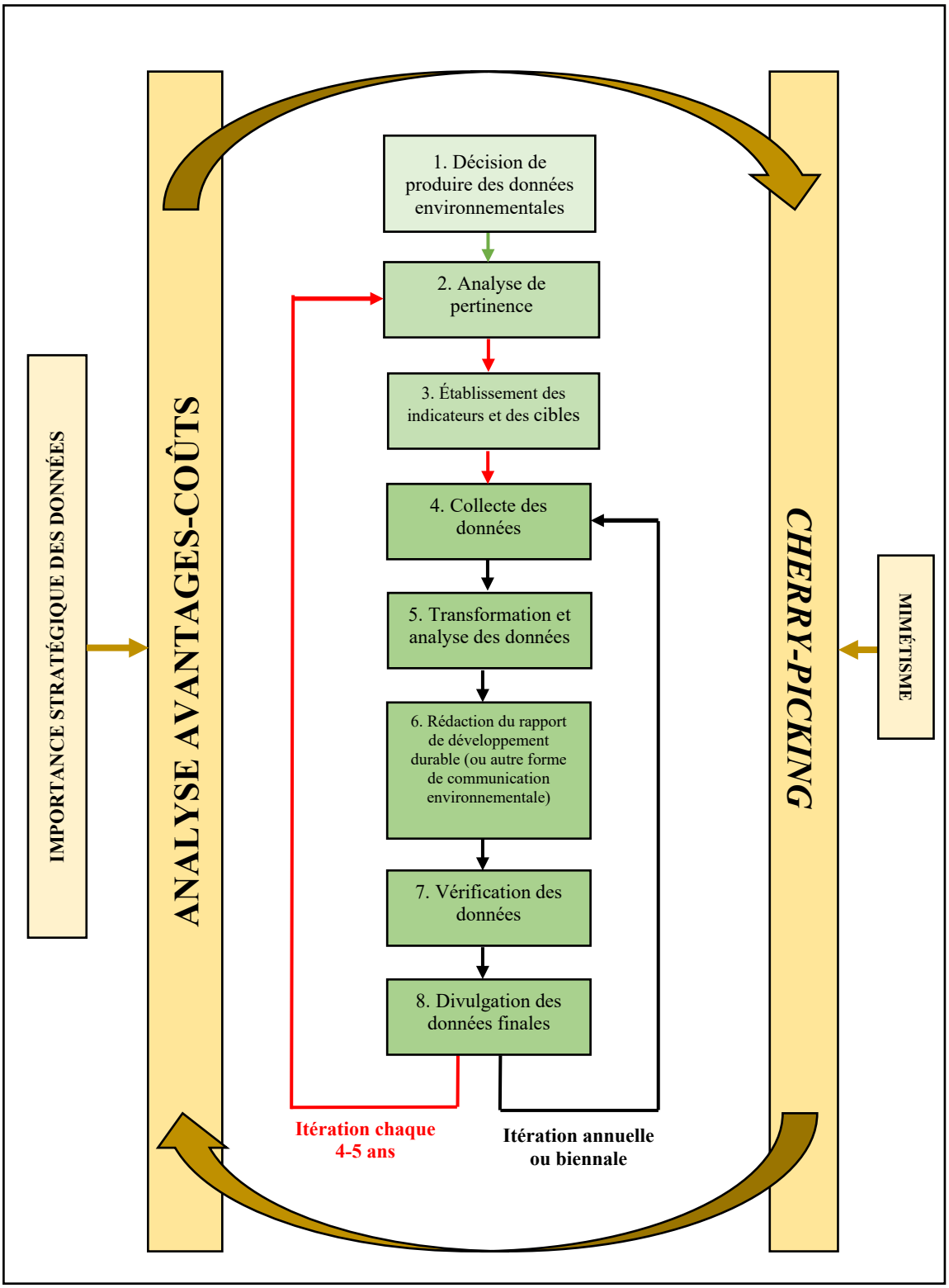


Figure 5.2 L'influence de l'analyse avantages-coûts et du *cherry-picking* sur la construction des données environnementales

de dépenses directes, de coûts d'opportunité sur les ressources dépensées, et d'occasions manquées à cause des restrictions environnementales. Nous observons que les coûts sont généralement facilement quantifiables, tandis que les avantages comprennent plusieurs éléments qualitatifs, difficilement ou même impossible à quantifier. Le problème est que ce qui n'est pas quantifié reste invisible (Jones, 2010). Par exemple, la bonne performance environnementale et sa divulgation adéquate constituent des facteurs de différenciation envers les clients, les fournisseurs et les employés. Il est toutefois impossible de quantifier l'impact positif sur les ventes des dépenses additionnelles de 20 000 dollars pour améliorer la performance ou la divulgation environnementale d'une entité. L'impact négatif sur le profit, la dépense de 20 000 dollars, est quant à lui bien mesuré. L'ampleur des avantages reste vague et est perçue par la haute direction comme étant généralement inélastique : des dépenses supplémentaires ne se traduisent généralement pas par une augmentation proportionnelle des avantages.

Les analyses avantages-coûts sont influencées par l'importance stratégique de l'environnement et des données environnementales. Cette influence s'exerce principalement sur les avantages qualitatifs et discrétionnaires. Les entreprises qui se limitent au périmètre de divulgation légale n'accordent généralement pas une importance stratégique à l'environnement. Celui-ci est perçu uniquement comme un coût, un fardeau nécessaire pour maintenir le droit d'exercer. Ces entreprises ne font pas d'efforts discrétionnaires pour améliorer leurs performance et divulgation environnementales. Les autres entreprises accordent une importance stratégique variable à l'environnement, mais de manière générale l'environnement a une importance marginale. Cela se reflète dans les analyses avantages-coûts récurrentes tout au long du processus de production des données environnementales. Que cela concerne les ressources mises à la disposition de l'équipe environnement, le référentiel de divulgation environnementale, l'étendue ou de la profondeur des indicateurs choisis, les entreprises peuvent choisir entre plusieurs options. Elles font des allers-retours entre les options et les analyses avantages-coûts et réalisent du *cherry-picking*, en optant pour la variante la plus avantageuse. Généralement, il s'agit de l'option la plus économique, les éléments qualitatifs recevant moins d'importance. La

conformité environnementale permet également le *cherry-picking*, mais dans une moindre mesure.

Certaines décisions semblent échapper à cette analyse économique. Les rapports de développement durable consomment des ressources importantes, mais il semble qu'ils sont peu utilisés. Des organisations continuent toutefois à les produire. Elles peuvent choisir de diversifier leur divulgation environnementale, sans toutefois renoncer au rapport global. Cette situation s'explique par du mimétisme (DiMaggio et Powell, 1983). Les organisations suivent ce que les concurrents ou les leaders dans leur secteur d'activité font. Similairement, l'utilisation du référentiel GRI est un choix controversé. Le rapport avantages-coûts semble être défavorable pour plusieurs organisations. La pertinence de la GRI s'appuie dans certaines organisations sur un examen externe : la décision d'adopter la GRI se base parfois sur l'examen du référentiel choisi par d'autres entreprises, ou sur le choix de la majorité.

Le mimétisme ne rend pas nécessairement les organisations plus efficaces (DiMaggio et Powell, 1983). Dans les situations mentionnées, le rapport avantages-coûts semble négatif. Le mimétisme est cependant, dans une certaine mesure, le résultat d'un examen coûts-bénéfices : suivre ce que les autres entreprises font, même à des prix importants, est parfois moins dispendieux que de poursuivre une option distincte. Les parties prenantes pourraient sanctionner les entreprises qui s'éloignent de la divulgation privilégiée par la majorité des entités au niveau mondial. Ne plus publier un rapport de développement durable complet, ou ne plus choisir la GRI comme référentiel de divulgation, soulèverait des questionnements de la part de certaines parties prenantes. Ceci serait jugé comme étant un recul en matière de transparence. L'image de ces organisations « rebelles » pourrait subir des attaques, ce qui justifie leur décision de continuer à publier un rapport en bonne et due forme, et à suivre la GRI.

Les résultats de notre étude démontrent que la construction des données environnementales est plus nuancée que les résultats des recherches fonctionnalistes et critiques. Le processus interne de production des données environnementales n'est ni fortement couplé ni complètement découplé, mais plutôt sélectif et faiblement couplé. De plus, la construction des données environnementales est fortement affectée par l'analyse avantages-coûts et le *cherry-picking*. Les meilleures intentions des meilleures organisations se heurtent à des considérations économiques. Les données environnementales finales sont le résultat d'un enchaînement des analyses avantages-coûts et du *cherry-picking*. Les considérations rationnelles, économiques et comptables dominent les réflexions, les décisions et les actions des organisations. Cela résulte dans une divulgation variable en termes d'étendue et de profondeur. Et surtout, dans une performance environnementale insuffisante (Whiteman, Walker, Perego, Stockholms universitet, et Stockholm Resilience Centre, 2013; Cho, Laine, Roberts, et Rodrigue, 2015).

Nos conclusions signifient que les considérations économiques sont les plus importantes pour les organisations. La balance avantages-coûts actuelle traduit bien la célèbre allégation « la responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter leurs profits » (Friedman, 1970). Afin d'augmenter la qualité de la divulgation environnementale, mais surtout celle de la performance environnementale, il est primordial que les autorités revisitent les attentes et les sanctions gouvernementales à l'endroit des organisations. Bien tristement, la quantité de divulgation environnementale et le niveau de pollution mondiale augmentent en même temps (Whiteman, Walker, Perego, Stockholms universitet, et Stockholm Resilience Centre, 2013). L'altruisme de quelques entreprises n'est pas suffisant pour compenser la quête stricte du droit d'exercer ou de légitimité sociale des autres. Des éléments présentement discrétionnaires devraient devenir obligatoires, ce qui augmenterait l'importance stratégique de l'environnement et modifierait les résultats des analyses avantages-coûts, puisque les avantages pèseraient plus lourd dans la balance.

Nos résultats mettent également en évidence l'importance de la quantification. La quantification permet le rejet de certaines informations et l'organisation du reste « sous de nouvelles formes » (Espeland et Stevens, 1998, p. 317). La mesure rend visible ce qui

était auparavant invisible et permet de saisir les attributs autrement cachés d'un objet d'étude. Ce qui n'est pas mesuré demeure donc invisible (Jones, 2010). Dans la balance avantages-coûts de la section 5.1, il manque plusieurs éléments, dont le plus important : l'environnement, la nature. Selon l'Organisation des Nations Unies, il est primordial de donner une valeur à la nature (Nations Unies, 2021). Encore une fois, cela accroîtrait l'importance stratégique de l'environnement et modifierait les résultats des analyses avantages-coûts. Les bénéfices seraient finalement perçus comme étant plus importants que les coûts.

Chapitre 6
La construction d'une norme environnementale pour l'industrie, par l'industrie – l'exemple de l'Alliance verte

Introduction

Les deux chapitres précédents nous ont permis, dans un premier temps, d'identifier les étapes de construction des données environnementales et les tensions qui se manifestent tout au long de ce processus. Dans un deuxième temps, nous avons discuté comment les organisations analysent et résolvent ces tensions. Nous continuons l'analyse du processus de construction des données environnementales. L'objectif du présent chapitre est de répondre à la question : **« Comment les entreprises collaborent pour développer et maintenir des exigences environnementales qu'elles-mêmes doivent respecter ? »** Nous répondons à cette question en analysant le programme environnemental de l'Alliance verte. Les données recueillies auprès de certains de ses membres font apparaître des pratiques semblables aux entreprises qui divulguent volontairement des informations environnementales. Une dimension d'analyse supplémentaire est néanmoins présente dans le cas de l'Alliance verte. Le fait d'avoir eu accès à des données auprès de plusieurs acteurs participant à un projet commun de création d'un programme environnemental permet de comprendre la dynamique collective de création et de maintien d'une norme environnementale dans un secteur particulier : l'industrie maritime canadienne. Nous avons donc spécifiquement utilisé ces données dans le présent chapitre pour analyser cette problématique qui leur est propre.

L'Alliance verte, Green Marine en anglais, est un programme volontaire de certification environnementale dédié à l'industrie maritime nord-américaine. Sa devise est de *Guider l'industrie maritime vers l'excellence environnementale* (Alliance verte, 2021a). Le programme, une initiative du secteur industriel, « encourage ses participants à réduire leur empreinte environnementale en adoptant des mesures concrètes et mesurables » (Alliance verte, 2021a). Son siège social est établi dans la ville de Québec, Canada. Le programme

environnemental de l'Alliance verte a déjà fait l'objet de trois études scientifiques. Leurs objectifs de recherche sont toutefois différents du nôtre. L'étude de Walker (2016) présente une description détaillée du programme : les indicateurs de performance, les types de pollution visés, et la performance environnementale des membres participants. Les deux autres articles (Ashrafi, Acciaro, Walker, Magna, et Adams, 2019, et Hossain, Adams, et Walker, 2019) traitent des initiatives et performances environnementales des ports canadiens et américains. Le programme de l'Alliance verte est inclus dans leurs analyses, sans représenter toutefois l'objet principal d'étude.

Notre analyse se concentre sur la création et l'évolution du programme environnemental de l'Alliance verte, portées par la collaboration de divers acteurs. La plupart des acteurs, issus du milieu des affaires, ont amorcé la création d'une norme environnementale au service de l'industrie qu'ils représentent. En l'absence d'un standard environnemental suffisamment ambitieux pour assurer la légitimité de leur industrie, menacée par la crise de la moule zébrée, ils se sont regroupés afin de créer, légitimer, et maintenir une nouvelle norme environnementale. Cette norme est devenue une nouvelle institution dans le domaine de l'industrie maritime canadienne au sens où, pour reprendre les termes de Berger et Luckmann (1967), elle conduit à une « typification réciproque » des actions routinières.

Nous mobilisons la littérature néo-institutionnelle, plus précisément celle sur le travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006; Stamm, 2015) et l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) pour montrer que les entreprises sont motivées par des considérations écologiques et économiques pour améliorer leurs divulgation et performance environnementales. Les considérations économiques priment cependant sur les autres.

Le travail institutionnel représente les actions entreprises par des organisations ou autres acteurs afin de créer, déstabiliser ou maintenir des institutions (Lawrence et Suddaby, 2006). Le travail de création institutionnelle se matérialise sous la forme d'actions entreprises pour construire des identités, associer de nouvelles pratiques aux anciennes,

fournir les connaissances et compétences nécessaires aux acteurs afin de s'approprier une institution, défendre un projet, etc. (Lawrence et Suddaby, 2006). Cela se concrétise par la mise en place de nouvelles normes et pratiques, mais aussi par des actions nécessaires pour assurer leur légitimité envers les plus importantes parties prenantes (Slimane et Leca, 2010). Le maintien des institutions représente la création des mythes entourant l'origine et l'évolution de l'institution, au maintien de l'ordre par le contrôle, à la création des règles afin de soutenir les institutions, dissuader, valoriser, diaboliser, etc. (Slimane et Leca, 2010).

La création de l'Alliance verte est examinée à travers les six formes de travail institutionnel de création d'une norme de responsabilité sociale et environnementale : la création discursive, la création substantielle, la mobilisation du soutien interne, mais également externe, et l'organisation d'un espace d'échanges inclusif pour la consultation, ainsi que pour la négociation (Stamm, 2015). L'expansion de l'Alliance verte est analysée par le prisme de l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983). L'amélioration continue de cette norme, soumise à des analyses avantages-coûts et à des compromis (Boiral, 2004), est analysée en tant que travail institutionnel de maintien d'une institution, ce qui a été peu étudié auparavant (Slimane et Leca, 2010).

Le chapitre est organisé comme suit : dans la première section, nous présentons le contexte et le travail institutionnel accompli par diverses organisations qui ont mené à la création de l'Alliance verte. Nous analysons dans la section suivante l'isomorphisme institutionnel qui a contribué à l'expansion du programme. La troisième section examine l'évolution du programme et sa quête d'amélioration continue grâce au travail institutionnel amorcé à sa création. Le rôle de la quantification est discuté dans la quatrième section. La conclusion clôt le chapitre.

6.1 La création de l'Alliance verte et le travail institutionnel

Cette section présente le contexte et les actions entreprises par plusieurs acteurs institutionnels qui ont mené à la création du programme environnementale de l'Alliance verte.

6.1.1 La crise de la moule zébrée : une menace pour l'industrie maritime canadienne

La moule zébrée, une espèce aquatique envahissante (Encadré 6.1), a des impacts écologiques et économiques très importants en Amérique du Nord. Originaire de la région pontocaspienne, elle a été signalée pour la première fois en Amérique du Nord en 1988, dans le lac Sainte-Claire aux États-Unis. Son expansion a été fulgurante. « Dès 1989, elle avait colonisé tous les objets solides au lac Érié et en 1992, elle avait envahi le lac Michigan et certains secteurs des rivières Arkansas, Cumberland, Hudson, Illinois, Mississippi, Ohio et Tennessee. » Elle a évolué d'une manière similaire au Canada, où elle a été signalée pour la première fois en 1990 (Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, 2021).

Une fois implanté dans un milieu, ce petit mollusque est indélogeable et nécessite des interventions continuelles et onéreuses. « Des municipalités investissent des sommes importantes pour parvenir à contrôler le colmatage des prises d'eau potable. [...] La prévention est cruciale, car une fois l'espèce établie dans un plan d'eau, son éradication est pratiquement impossible et des interventions de contrôle périodique seront sans doute nécessaires à perpétuité pour en minimiser les impacts » (Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, 2021).

Étant donné qu'« on croit que l'espèce est arrivée dans les eaux des Grands Lacs lors des opérations de vidange des eaux de lest des transocéaniques dans le lac Sainte-Claire » (Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs, 2021), l'industrie de transport maritime a été vivement critiquée. Sa survie même était menacée :

> « [...] on voyait de plus en plus dans les journaux des groupes environnementaux qui demandaient la fermeture de la voie maritime à la navigation internationale [...]. » (Participant 32, directeur général)

L'image publique de l'industrie maritime était ternie et cela menaçait son avenir. Des représentants de cette industrie ont décidé de réagir afin de corriger la situation. Une mobilisation a eu lieu afin d'apporter une solution à une menace grave et commune à plusieurs acteurs économiques (Stamm, 2015). C'est ainsi que l'Alliance verte a été créée.

Encadré 6.1 Espèces aquatiques envahissantes (EAE)

L'eau de ballast est essentielle à l'exploitation sécuritaire des navires. Elle permet à un navire de se déplacer à la profondeur adéquate, et en assure la stabilité lorsqu'il navigue. Lorsque les navires ont besoin de ballast, de l'eau est pompée dans les citernes de ballast pour ajouter le poids nécessaire. Cette eau est ensuite déversée dans les eaux réceptrices, lorsqu'elle n'est plus nécessaire (Transport Canada, 2021).

Des bactéries ou autres organismes microbiens, des microalgues, des plantes aquatiques, et des espèces animales peuvent être présents dans l'eau de ballast, selon sa provenance. Lorsque cette eau est déversée dans les eaux réceptrices, les organismes qui s'y trouvent le sont également. Les navires qui naviguent dans les eaux canadiennes transportent chaque année des milliers de tonnes d'eau de ballast. Cette situation rend le Canada vulnérable à l'introduction d'espèces non indigènes, car elles risquent de supplanter les espèces indigènes et perturber l'équilibre des écosystèmes, devenant ainsi des EAE (Transport Canada, 2021).

Un des plus importants défis du transport maritime est de trouver des solutions sécuritaires de gestion des eaux de ballast, tout en minimisant le risque d'affecter l'équilibre des écosystèmes en introduisant des EAE (Walker, 2016). Afin d'éviter les problèmes environnementaux reliés aux EAE, Transport Canada et l'Organisation maritime internationale ont établi des règles. La loi 2001 sur la marine marchande du Canada vise à contrer le problème grandissant des EAE, tandis que l'Organisation maritime internationale a adopté en 2004 la *International Convention for the Control and Management of Ships' Ballast Water and Sediments* (Transport Canada, 2021).

Afin de réduire le risque d'introduction des EAE, le programme de l'Alliance verte encourage tous les armateurs à adopter les meilleures pratiques reconnues en matière de gestion des eaux de ballast, ainsi que la participation à la recherche et au développement de nouvelles méthodes de traitement (Alliance verte, 2021b).

6.1.2 La création de l'Alliance verte : une solution à double objectif

En 2005, lors de la crise de la moule zébrée, les représentants de la Société de développement économique du Saint-Laurent (SODES) et de la Chambre du commerce maritime d'Ottawa se sont réunis afin d'y trouver une solution adéquate. L'implication directe des gens de l'industrie paraissait indispensable pour une résolution viable de la crise. Le projet avait besoin du soutien interne des acteurs les plus importants (Stamm, 2015). Les deux associations ont donc rencontré les principaux PDG du secteur, et leur ont fait valoir « les moyens mis de l'avant par les secteurs minier et forestier devant des problématiques similaires ». Les campagnes publicitaires « de bonne conscience » ont été écartées dès le début, car les PDG souhaitaient un cadre rigoureux pour rendre compte des progrès environnementaux de l'industrie (Alliance verte, 2017).

Bien que cette industrie fournît déjà des efforts afin d'améliorer sa performance environnementale, ses réalisations n'étaient pas connues par le public :

> « L'industrie maritime n'était pas très efficace à faire valoir ses efforts pour freiner la propagation des EAE ni à mettre en valeur les avantages environnementaux du transport maritime », admet Ray Johnston, président de l'Alliance verte et ancien dirigeant de la Chambre de commerce maritime (Alliance verte, 2017).

Devant cette crise économique et écologique, les associations et les entreprises consultées ont opté pour une solution à double objectif : sortir de la crise en améliorant l'acceptabilité sociale de ses activités, et développer un cadre méthodologique qui permettrait d'éviter des situations semblables dans l'avenir. C'est ainsi que le programme environnemental de l'Alliance verte a été fondé le 23 octobre 2007 :

> « D'emblée, il semblait clair que personne ne souhaitait une simple campagne de bonne conscience écologique en réponse aux reportages négatifs, affirme M. Johnston. Les PDG voulaient plutôt un cadre fiable pour mesurer clairement les progrès environnementaux et pour en rendre compte. Il fallait qu'un tel cadre soit inclusif pour toutes les compagnies

> maritimes engagées envers l'amélioration continue, peu importe leur taille ou les ressources à leur disposition. » (Alliance verte, 2017)

Les propos de plusieurs participants à notre étude confirment ce double objectif. Le Participant 11, employé d'une organisation fondatrice du programme, nous a mentionné qu'« il y avait des raisons environnementales, mais aussi des raisons économiques » qui ont contribué à la mise sur pied du programme. Le Participant 26, gestionnaire en développement durable d'une autre entreprise fondatrice, insiste sur la transparence dont l'industrie devait faire preuve en réponse à la crise environnementale :

> « [...] je pense qu'il y avait beaucoup d'environnementalistes ou de personnes qui voyaient l'industrie de manière plutôt négative, donc nous aussi, de notre côté, on s'est dit "faut qu'on soit plus transparents dans ce qu'on fait". [...] Donc, il y avait effectivement un souci de transparence qu'on n'avait peut-être pas avant. » (Participant 26, gestionnaire développement durable)

Les pressions externes liées à la crise de la moule zébrée ont été très fortes et cette industrie continue à être scrutée par un éventail de parties prenantes. Le développement du programme environnemental de l'Alliance verte a donc contribué à sortir de cette crise de légitimité, mais également à gérer l'acceptabilité sociale des activités de l'industrie maritime à long terme :

> « [...] depuis longtemps, je dirais, depuis 1991-1992, on est dans une mouture où on doit s'inscrire dans une approche de développement durable, et de plus en plus les collectivités, les communautés riveraines, les gens du milieu ont des outils pour être au courant, ont des demandes, et ils ne toléreront plus nécessairement tout type de développement, comme ça s'est fait trop longtemps entre le début du siècle passé jusqu'à dans les années 1980. Donc, il y a un souci pour l'industrie d'améliorer l'acceptabilité sociale de leurs activités. Ça, c'est indéniable. » (Participant 48, employé d'un OSBL membre supporteur de l'Alliance verte)

Les parties prenantes disposent des moyens pour vérifier la performance environnementale de l'industrie maritime. L'amélioration de l'acceptabilité sociale de cette industrie devait donc être accomplie grâce à des outils robustes et crédibles :

> « [...] c'est une industrie qui a un souci de garder une image de marque, une image de développement durable, une image d'entreprise soucieuse de son environnement, et comme c'est facile maintenant de mettre sur la sellette, via les médias sociaux, il y a toutes sortes d'outils maintenant qui sont rendus disponibles, notamment pour les organismes comme les nôtres, les organismes à but non lucratif en environnement, c'est assez facile d'identifier un mauvais joueur et le mettre sur la sellette que du point de vue communicationnel, les industries aujourd'hui veulent bien performer, donc veulent être visibles, veulent augmenter leur notoriété en matière de développement durable et d'environnement, et ça, je pense que c'est un levier assez puissant aussi. » (Participant 48, OSBL)

Le développement d'un programme environnemental, qui a été nommé « Alliance verte », a donc été jugé par les membres fondateurs comme étant cet outil robuste et crédible qui permettait la sortie de la crise environnementale et la gestion de l'image à long terme.

6.1.3 L'Alliance verte : une nouvelle « institution »

Devant la crise de la moule zébrée et la menace qu'elle représentait pour son avenir, l'industrie maritime aurait pu tenter de démontrer qu'elle respectait la réglementation. Dans cette industrie, une grande partie de la réglementation nationale est basée sur des règlements environnementaux de l'Organisation maritime internationale :

> « C'est vraiment l'Organisation maritime internationale qui a plusieurs règles dans vraiment plusieurs domaines environnementaux. Donc récemment, par exemple, il y a des conventions internationales sur les eaux de ballast, sur le traitement des eaux de ballast, des conventions sur la teneur en soufre dans le fuel, puis la gestion des déchets, les matières

> dangereuses. C'est tout au niveau d'ententes, puis de conventions internationales. Évidemment, il faut que le pays les ait signées pour qu'elles s'appliquent. C'est de la réglementation qui est appliquée au niveau national, évidemment. » (Participant 32, directeur général)

Les personnes réunies afin de dénouer cette crise ont toutefois opté pour une solution différente :

> « [...] il y a eu un sentiment qu'il fallait répondre à la crise plus que d'habitude. [...] Alors, parmi les options qui ont été envisagées, bon, il y avait des campagnes de communication, et tout. Mais finalement, c'est vraiment un projet à long terme qui a été choisi comme réaction de l'industrie, c'est-à-dire pour démontrer que l'industrie respectait les règles environnementales, était proactive, était prête à faire plus que la réglementation. » (Participant 32, directeur général).

Respecter la réglementation et communiquer cela aux diverses parties prenantes n'a pas été considéré comme suffisant. Il fallait créer un programme qui dépassait la réglementation nationale et internationale. « Être bon élève » n'était pas suffisant pour accomplir les deux objectifs principaux : sortir de la crise en améliorant l'acceptabilité sociale de ses activités, et développer un cadre méthodologique qui permettrait d'éviter des situations semblables dans l'avenir. Les personnes impliquées ont donc décidé de construire un standard environnemental qui pourrait devenir une « norme » dans l'industrie maritime, une nouvelle « institution ».

L'Alliance verte n'est donc pas un programme de conformité environnementale. La réglementation représente la fondation sur laquelle sont développées des exigences plus élevées :

> « Généralement, c'est une industrie où la réglementation est très internationale, donc vient de l'Organisation maritime internationale, qui est liée à l'ONU. Par contre, et ça, dans le cadre de notre programme, l'Alliance verte, il est vraiment basé sur le concept d'aller au-delà de la

réglementation. Alors, nous, on n'est pas un programme de conformité réglementaire. Normalement, c'est notre niveau un, c'est le point de départ, c'est de respecter la réglementation puis faire un suivi de l'évolution de la réglementation, mais après ça, tout ce qui est, comme, critère particulier dans le programme ce sont des actions qui vont au-delà. » (Participant 32, directeur général)

Le programme compte 14 catégories d'indicateurs de rendement. La progression de la performance des membres est évaluée pour chaque indicateur applicable selon le secteur d'activité, sur une échelle d'un à cinq. Le premier niveau représente une performance environnementale basée sur le suivi réglementaire, le deuxième atteste l'utilisation systématique de meilleures pratiques, le troisième niveau témoigne de l'existence d'une stratégie de gestion et mesure de l'empreinte environnementale. Le niveau suivant, le quatrième, atteste l'introduction de nouvelles technologies et/ou de l'existence des cibles de réduction des impacts environnementaux, et le cinquième et dernier niveau représente l'excellence et le leadership environnementaux des membres participants au programme (Figure 6.1

Figure 6.1 Niveaux de performance environnementale dans le cadre du programme environnemental de l'Alliance verte (Alliance verte, 2020)

L'objectif du programme est donc de *Guider l'industrie maritime vers l'excellence environnementale* (Alliance verte, 2021a). La réglementation est le point de départ, mais le point d'arrivée est l'atteinte de l'excellence et du leadership dans son domaine d'activité. La guète de l'excellence a été essentielle dans la construction du programme environnemental, puisque cela démontre la volonté d'être proactifs et de dépasser les

exigences réglementaires. L'Alliance verte a pu ainsi se démarquer et acquérir une identité distincte.

6.1.4 Soutien et inclusivité, des ingrédients essentiels dans la création du programme

La création d'un standard de responsabilité sociale et environnementale comprend six formes de travail institutionnel : la création discursive, la création substantielle, la mobilisation du soutien interne, la mobilisation du soutien externe, l'organisation d'un espace d'échanges inclusif pour la consultation, et pour la négociation (Stamm, 2015). Dans cette section, nous discutons de la mobilisation du soutien interne et externe, et de l'organisation d'un espace d'échange inclusif lors de la création du programme environnemental de l'Alliance verte.

Lors des discussions sur la création de ce programme, il a été décidé que son cadre devait être « inclusif pour toutes les compagnies maritimes engagées envers l'amélioration continue, peu importe leur taille ou les ressources à leur disposition » (Alliance verte, 2017). À l'origine, le programme se concentrait sur la région des Grands Lacs et du Saint-Laurent. Lorsque l'Administration portuaire de Prince Rupert (en Colombie-Britannique) a fait valoir son intérêt pour s'y joindre, l'Alliance verte a « minutieusement étudié les conséquences éventuelles d'une telle expansion avant de donner son feu vert », car la prise en compte des particularités environnementales régionales ne devait pas être compromise par cette expansion (Alliance verte, 2017). L'expansion a été acceptée et deux autres régions se sont rajoutées au programme au fil du temps : la Côte Ouest et la région Atlantique Nord (Alliance verte, 2021a).

Le caractère inclusif du programme a été essentiel pour sa réussite. La crise de la moule zébrée affectait de nombreuses entreprises de l'industrie maritime. Afin d'améliorer l'image de l'industrie, mais également ses performances à long terme, le programme avait besoin d'un fort soutien interne et externe.

Le soutien interne a été mobilisé en intégrant un large éventail d'entreprises admissibles en tant que membres participants. Les membres participants, qui forment le groupe central du programme, sont des armateurs domestiques et internationaux, des ports, des terminaux, des corporations de la voie maritime, des compagnies d'arrimage et écluses, et des chantiers maritimes. Le programme regroupe différents types de cargos (pétroliers, vraquiers, porte-conteneurs, autodéchargeurs), des remorqueurs, des barges, et des navires de passagers. Les ports et les terminaux participants ont également des tailles et activités variées (conteneurs, terminaux de vrac solide et liquide). Les membres participants sont groupés en trois classes : armateurs, ports et voie maritime, terminaux et chantiers.

Le soutien externe est fourni par les partenaires et les associations industrielles. Les partenaires sont les fournisseurs de produits, technologies, équipements ou services permettant aux participants d'améliorer leur performance environnementale. Les associations sont généralement des associations industrielles qui agissent à titre d'ambassadrices du programme « en sensibilisant leurs membres respectifs aux avantages du cadre détaillé de l'Alliance verte pour cibler, mesurer et communiquer clairement leurs efforts environnementaux. L'accueil de nouvelles associations est essentiel à l'augmentation constante du nombre et de la diversité des participants au programme ainsi qu'à sa reconnaissance mondiale » (Alliance verte, 2020).

Finalement, les membres supporteurs représentent des groupes environnementaux, scientifiques, et agences gouvernementales. Ces membres « renforcent la crédibilité du programme en reconnaissant les efforts de l'industrie et en influençant l'orientation de l'Alliance verte » (Alliance verte, 2020). Ils mettent à profit leurs connaissances scientifiques et expertises professionnelles dans le développement du programme. Leur participation contribue à l'organisation d'un espace d'échanges inclusif, tant pour la consultation que pour la négociation.

L'apport combiné des membres des quatre catégories a contribué à créer, maintenir et développer le programme environnemental de l'Alliance verte, pour qu'il devienne une

norme importante dans le secteur maritime. La crédibilité du programme est renforcée par l'existence d'un plan rigoureux de certification, accompagné des vérifications externes.

6.1.5 Les autorités et leurs multiples rôles

Le programme de l'Alliance verte est également un outil politique. La crise de la moule zébrée aurait pu conduire le législateur à prendre des décisions désavantageuses pour l'industrie maritime qui œuvre dans les Grands Lacs et le fleuve Saint-Laurent. L'accès à la voie maritime aurait pu être fermé ou encadré de manière plus stricte, avec des effets significatifs pour les armateurs, les terminaux et autres organisations liées. Des règlements environnementaux plus sévères auraient pu être légiférés. La création de ce programme a permis de démontrer au législateur que l'industrie maritime était proactive. Cet objectif est clairement indiqué sur la page web dédiée aux associations :

> « Les questions environnementales sont des priorités absolues pour les associations maritimes et leurs membres. Les gouvernements et les autres intervenants doivent continuer à entendre parler de la façon dont la performance environnementale de nos participants – vos membres – surpassent la réglementation. » (Alliance verte, 2021j)

L'évolution et la performance du programme environnemental permettent donc aux membres participants de « négocier » dans une certaine mesure avec le législateur. En démontrant qu'il s'agit d'une « initiative rigoureuse, transparente et inclusive » (Alliance verte, 2021a), qui dépasse les exigences réglementaires et vise l'excellence environnementale, les membres participants essaient d'influencer l'arrivée de nouveaux règlements environnementaux, ainsi que leur niveau d'exigence, dans leur faveur.

Les « négociations » ou « représentations » sont réalisées de différentes manières. Premièrement, les gouvernements sont invités à la table de discussion et de construction du programme en tant que membres supporteurs. Cette catégorie est divisée entre les groupes environnementaux, les gouvernements, les organisations de recherche, éducations et conservation, et les municipalités. Plusieurs agences gouvernementales et

municipalités s'y trouvent : Environnement et Changement climatique Canada, ministère de l'Environnement et de la lutte contre les changements climatiques du Québec, Centre d'expertise en gestion des risques d'incidents maritimes, Pêches et Océans Canada, Transport Canada, Washington State Department of Ecology, Ville de Montréal, etc. (Alliance verte, 2021k). Ces entités sont donc consultées et écoutées lors des discussions internes, et sont également au courant des progrès et difficultés du programme. Comme les décisions sont prises par consensus (nous y revenons), ces représentants gouvernementaux ne peuvent pas critiquer un programme environnemental au développement duquel eux-mêmes contribuent.

Deuxièmement, certains membres participants sont la propriété du gouvernement fédéral, par exemple les administrations portuaires canadiennes. Les administrations portuaires de Halifax, Montréal, Québec ou Vancouver affichent des niveaux de performance environnementale enviables dans le rapport d'activité 2020 (Alliance verte, 2020). Le gouvernement fédéral canadien est donc aussi impliqué dans le développement et la mise en œuvre de ce programme à titre de membre participant. Cela rassure les autres membres participants, car leurs intérêts sont alignés avec ceux des administrations portuaires, gérées par le gouvernement fédéral.

Troisièmement, les liens entre l'industrie maritime et les autorités sont anciens et connus. À travers les discussions, plusieurs participants à notre étude y ont fait référence. Une personne nous a mentionné sans détour ses activités de lobbying :

> « Ce que je fais ici, essentiellement, c'est… comme mon titre l'indique, des affaires gouvernementales, plus simplement je suis le lobbyiste de la compagnie, donc je m'assure que nos relations avec les gouvernements, surtout le gouvernement canadien, mais... comme compagnie internationale, ça implique parfois d'autres gouvernements, assure que les réglementations, les projets de réglementation et de législation, sont en ligne avec les intérêts de la compagnie, ce que fait n'importe quel lobbyiste. » (Participant 3, également directeur développement durable)

L'Alliance verte est donc un outil qui s'ajoute aux autres ressources dont certaines entreprises font usage afin de discuter, négocier et influencer la réglementation environnementale. D'ailleurs, cette influence n'est pas nécessairement à la baisse, dans le sens que toutes les entreprises aimeraient le moins de réglementation possible :

> « Est-ce que nous, on est parfait ? Non. On n'est pas parfait. Mais on veut travailler à être leader puis à améliorer les choses. Mais en même temps, on est en compétition, OK. Et moi, je dis souvent au gouvernement, là, j'interviens beaucoup au niveau des gouvernements, puis je dis : "Nous, on est prêts à faire plein de choses, mais on ne veut pas être tout seuls à le faire. Parce que sinon, on va perdre les contrats. Puis là, vous allez vous ramasser avec les mauvais joueurs, tu sais. Si vous voulez que ça fonctionne, bien, il faut mettre tout le monde sur le même pied d'égalité. Il faut que tout le monde ait à faire des choses". On n'est pas antiréglementation. » (Participant 18, conseiller en environnement)

Des entreprises membres de l'Alliance verte qui sont parvenues à améliorer leur performance environnementale souhaitent l'utiliser comme outil politique et avantage concurrentiel. L'influence auprès des gouvernements peut se faire à la hausse, dans le sens que ces entreprises plaident pour un rehaussement des exigences gouvernementales. Elles y sont prêtes, elles ont travaillé à améliorer leurs performances environnementales depuis des années, ce qui nécessite des dépenses importantes. En revanche, des compétiteurs qui trichent (car ils ne respectent même pas la réglementation actuelle), ou ceux qui se sont contentés de faire le minimum seraient désavantagés par le rehaussement des exigences environnementales, ce qui inclut des contrôles plus sévères afin d'identifier les tricheurs.

6.1.6 L'Alliance verte et la conscience environnementale

La conscience environnementale a été souvent invoquée par les personnes interviewées comme le facteur principal ou parmi les plus importants dans la décision d'adhérer à

l'Alliance verte et de persévérer dans le cadre de son programme. Leurs organisations désiraient comprendre les impacts environnementaux de leurs activités :

> « [...] l'idée à la base de l'Alliance verte est : voici l'empreinte environnementale causée par nous. » (Participant 3, directeur développement durable)

> « [...] les données nous permettent de connaître notre territoire. » (Participant 11, contrôleur en conformité environnementale)

La compréhension des impacts est la première étape de leur cheminement, mais pas le but en soi, car ces données devraient servir à améliorer ultimement la performance environnementale de l'entreprise :

> « En fait, ça ne sera jamais une finalité, la donnée environnementale. La donnée environnementale va toujours nous permettre de... va être un outil soit à la décision d'aller plus loin. Donc, jamais que ça ne va être la finalité. Donc, une fois qu'on a des données, il faut les traiter et savoir ce qu'on en fait. » (Participant 11, contrôleur en conformité environnementale)

En amont des besoins de compréhension de l'empreinte environnementale se situent les valeurs des propriétaires :

> « Bien, il y a plusieurs raisons. Je dirais qu'une des principales… Un, c'est que les propriétaires, tu sais, voulaient bien faire en environnement, bien faire… En fin de compte, dans nos valeurs, on vise l'excellence dans tout dont l'environnement, le respect de l'environnement et autres. Ça fait partie des valeurs. Mais, bon, on ne savait pas trop par où commencer. » (Participant 18, conseiller en environnement)

Le programme de l'Alliance verte a donc offert à ces entreprises qui se déclarent soucieuses des enjeux environnementaux un cadre rigoureux, transparent et inclusif pour comprendre leurs impacts environnementaux et pouvoir agir vers l'amélioration de leurs performances environnementales.

La performance environnementale n'était toutefois pas une priorité pour l'industrie maritime dans les premières années du programme. L'intérêt pour cette cause a gagné du terrain au fil du temps :

> « Moi, j'ai vu depuis 10 ans, personnellement, en tout cas dans l'industrie maritime, une transformation importante dans la gestion des compagnies, c'est-à-dire qu'au tout début, quand on a créé le programme, l'environnement ne faisait jamais partie vraiment des priorités. Depuis plusieurs années j'ai vu que les équipes environnementales ont vraiment augmenté partout. Puis il y a maintenant des… au niveau de la gestion des entreprises, il y a des vice-présidents qui ont la charge, ça fait partie de la responsabilité corporative au plus haut niveau, il y a des engagements pour changer, pour s'améliorer. Il y a beaucoup de compagnies qui mesurent, puis qui font des progrès importants. » (Participant 32, directeur général)

Ces propos visent l'industrie maritime dans son ensemble, pas seulement les membres de l'Alliance verte. Nous comprenons néanmoins que la protection de l'environnement n'a pas été la principale motivation pour créer et développer le programme. Les intérêts économiques et politiques ont été prioritaires, accompagnés d'un intérêt pour la performance environnementale qui a pris de l'ampleur et qui est encadré présentement d'une manière plus rigoureuse qu'aux débuts de l'Alliance verte.

6.1.7 Les membres supporteurs et la protection de l'environnement

Le programme comprend quatre catégories de membres, avec des intérêts différents : les membres participants, les membres supporteurs, les partenaires, et les associations. Leurs caractéristiques ont été expliquées dans la section 6.1.4. Les membres participants, les partenaires, et les associations proviennent du milieu des affaires. La catégorie des membres supporteurs est divisée entre les groupes environnementaux, les gouvernements, les organisations de recherche, éducations et conservation, et les municipalités. Les gouvernements et les municipalités, dont nous avons discuté dans la section dédiée aux

autorités, visent le développement économique sur leurs territoires, tout en accordant une place plus ou moins importante à la protection de l'environnement.

La majorité des groupes environnementaux et des organisations de recherche, éducation et conservation ont comme objectif principal la protection de l'environnement. Le nom même de certaines organisations rend cet objectif évident : Conservation de la nature Canada, Environmental Defense Fund, Fonds mondial pour la nature (WWF-Canada), Fédération canadienne de la faune, Save the Bay, Clear Seas, Institut des sciences environnementales du fleuve Saint-Laurent, etc. Ces entités sont des organismes sans but lucratif dont l'objectif principal est la protection de l'air, des sols, de l'eau, de la faune et de la flore. Leur implication dans l'Alliance verte s'explique par le souhait de collaborer avec l'industrie afin de protéger l'environnement, ce qui confère également de la légitimité au programme environnemental. Dans les pays occidentaux, de nombreux OSBL collaborent avec les entreprises et les associations industrielles afin de développer des normes environnementales volontaires et de participer à leur application, tandis que d'autres OSBL choisissent la surveillance et la dénonciation (Vogel, 2010).

Quelques organisations présentées dans la section « recherche, éducation et conservation » se situent à l'intersection des intérêts économiques et écologiques. Elles font de la recherche ou font la promotion dans les domaines de la technologie, de l'innovation, et du développement durable. Par exemple, BC-SMART est un groupe situé à Vancouver qui œuvre dans l'innovation et la promotion des solutions de transport à faibles émissions de carbone :

> « *BC-SMART drives coalition building and information sharing to explore technology development and deployment (hardware) and policy tools (software) to encourage the production and use of low carbon fuels as sustainable, affordable and commercially viable solutions to decarbonise long-distance transport.* » (BC-SMART, 2021)

Un autre exemple est celui de la Technopole maritime du Québec (TMQ) :

> « [...] un organisme à but non lucratif qui travaille à la promotion et au développement des secteurs maritimes innovants du Québec : du transport maritime aux technologies marines, en passant par les biotechnologies marines. Véritable interface entre l'industrie et la recherche, TMQ est un animateur et un agent de liaison unique. Sa spécialité est de générer des interactions, de la croissance et de l'innovation dans les secteurs maritimes. » (TMQ, 2021)

L'objectif principal de ces entités est donc le développement économique dans le respect et la protection de l'environnement, ce qui nécessite de l'innovation et de nouvelles technologies. Leur objectif principal n'est pas la préservation de l'environnement.

En conclusion, les membres supporteurs de l'Alliance verte sont généralement des OSBL qui militent pour la protection de l'environnement. Ils s'impliquent dans ce programme afin de collaborer avec le milieu des affaires pour protéger l'environnement soumis à des pressions à cause des activités économiques. Les gouvernements, les municipalités, et quelques organisations de recherche, éducation et conservation se concentrent sur le développement économique dans le respect de l'environnement. Ils se positionnent donc dans une perspective de développement économique, idéalement durable.

6.2 L'expansion de l'Alliance verte et l'isomorphisme institutionnel

L'Alliance verte a connu une expansion importante dès ses débuts. Le nombre des membres participants a plus que triplé entre 2007 et 2021, ce qui témoigne du succès du programme auprès de l'industrie maritime nord-américaine (Figure 6.2)

Au fil du temps, l'effectif du programme a augmenté de 83 membres en 2007 à 390 en 2021, dont 154 membres participants (Alliance verte, 2021). Ces nouveaux membres partagent la motivation initiale liée à la gestion de l'acceptabilité sociale des activités

industrielles maritimes. Pour l'organisation 13, la pression de la société civile pour une meilleure performance environnementale l'a probablement déterminée à s'y intéresser :

> « Intervieweuse : Est-ce que [l'organisation 13] a eu ce souci pour l'environnement depuis longtemps ou c'est quelque chose de nouveau ?
>
> Participant 13 : Il y a [x] ans, ils ont engagé un directeur environnement. Je dirais que c'est là que… c'est là qu'il y a eu un souci particulier pour faire en sorte. Ça a peut-être été un peu bousculé dans le cadre de certaines audiences publiques. » (Participant 13, directeur environnement)

À travers les années, les raisons d'adhésion de nouveaux membres se sont néanmoins diversifiées. Pour l'entreprise 6, il s'agit de la pression d'un partenaire commercial. Ceci présente toutefois des retombées positives :

> « L'Alliance verte, c'est une demande du [partenaire commercial], qui était membre, puis pour garder de bonnes relations avec [ce partenaire commercial là], on est devenus membre. C'est quelques milliers de dollars par année, et on a un auditeur qui vient aux deux ans. Ça nous permet aussi de s'améliorer et de parler d'environnement aussi à l'interne, avec des gens. » (Participant 6.1, adjoint administratif)

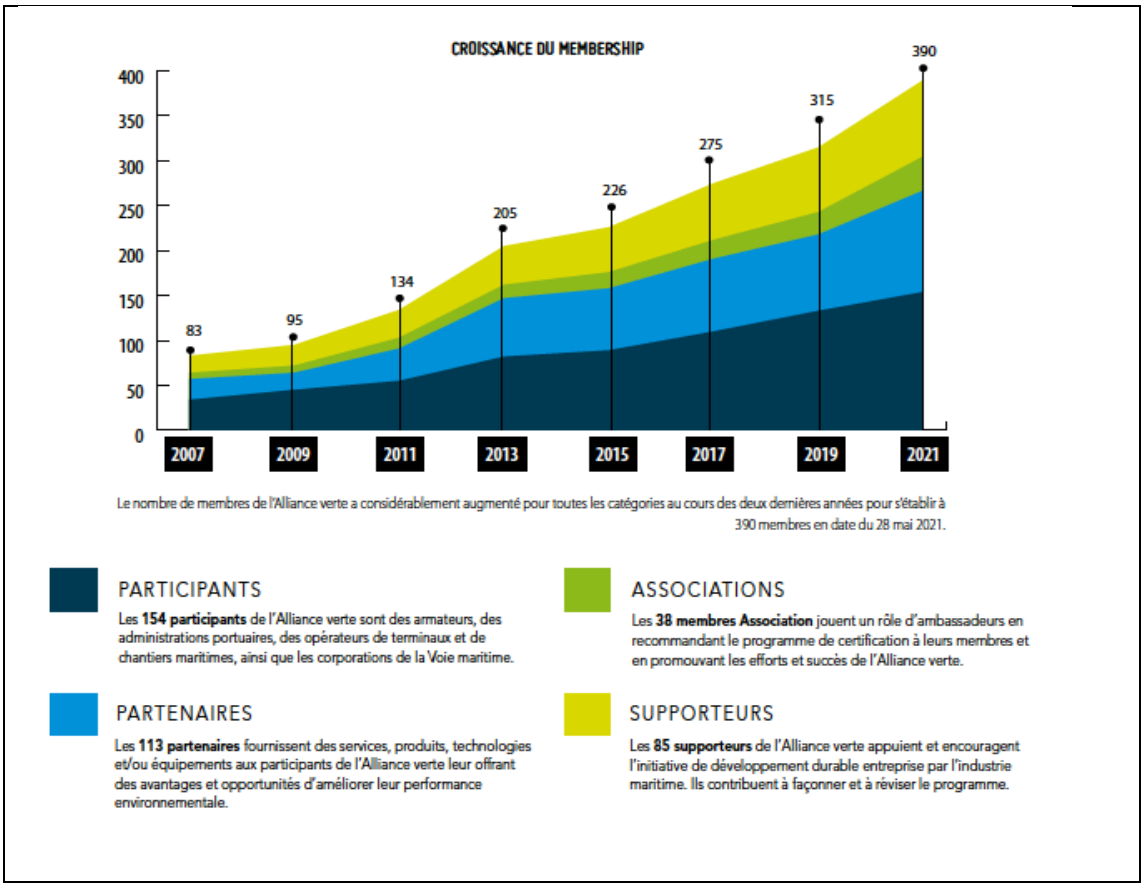


Figure 6.2 Croissance de l'effectif entre les années 2007-2021 (Alliance verte, 2020)

Cette situation est présente surtout dans des ports, selon notre compréhension. L'administration portuaire peut exercer des pressions sur les locataires (des entreprises qui œuvrent dans un port et louent des espaces commerciaux) afin qu'ils deviennent membres participants de l'Alliance verte. L'administration portuaire en tire généralement un avantage. Par exemple, le sixième critère du programme – le leadership environnemental – mentionne ceci comme objectif :

> « En tant que propriétaires ou gestionnaires de terrains, reconnaître le pouvoir d'influence significatif des administrations portuaires et corporations de la Voie maritime sur les pratiques de leurs locataires et usagers. » (Programme environnemental de l'Alliance verte, 2021a).

Une administration portuaire peut atteindre le niveau 3 sur 5 si « 3.2 Au moins 25 % des locataires admissibles du participant sont participants de l'Alliance verte », et le niveau 4 sur 5 si « 4.1 Au moins 50 % des locataires admissibles du participant sont participants de l'Alliance verte » (Programme environnemental de l'Alliance verte, 2021a). Bien que d'autres avenues soient possibles pour d'atteindre ces niveaux, les administrations portuaires ont des incitatifs à exercer de la pression sur leurs locataires. Certains locataires acceptent d'adhérer à l'Alliance verte, ce qui représente de l'isomorphisme coercitif (DiMaggio et Powell, 1983).

Les deux autres formes d'isomorphisme, le mimétisme et les pressions normatives (DiMaggio et Powell, 1983), expliquent également l'expansion de l'effectif de l'Alliance verte. Dès ses débuts, l'Alliance verte cherche à s'imposer comme étant **la norme environnementale** dans l'industrie maritime nord-américaine. Sa devise *Guider l'industrie maritime vers l'excellence environnementale* témoigne de l'espace que ce programme ambitionne d'occuper dans la stratégie environnementale du secteur maritime.

En devenant membre du programme, une association accepte de le promouvoir auprès de ses propres membres qui n'ont pas encore adhéré à l'Alliance verte :

> « [...] accepte d'agir en tant qu'ambassadeur du programme environnemental. Elle encourage ses membres à adhérer à l'Alliance verte et fait la promotion des efforts et succès des membres de l'Alliance verte auprès des nombreux partenaires de l'industrie et des autorités gouvernementales. » (Alliance verte, 2021k)

Les associations exercent donc des pressions normatives sur leurs membres.

L'Alliance verte organise aussi un colloque annuel intitulé Greentech. Ce colloque se déroule sur plusieurs jours et aborde les enjeux environnementaux traités par le programme de l'Alliance verte, ainsi que des enjeux émergents et des thèmes d'actualités

liés au développement durable de l'industrie maritime. L'évènement favorise également le réseautage (Alliance verte, 2021L).

De plus, au printemps 2020, le programme Green Marine Europe a été lancé :

> « [...] l'équipe projet de Surfrider Foundation Europe a coordonné en collaboration avec l'équipe de l'Alliance verte, l'adaptation du programme de certification environnementale nord-américain de l'Alliance verte en Europe. Les acteurs de cette adaptation sont un groupement d'armateurs et d'intervenants du transport maritime européens créant ainsi un outil capable de les accompagner dans l'amélioration de leur performance environnementale à l'échelle européenne. Le programme Green Marine Europe fonctionne de la même manière que le programme nord-américain. » (Alliance verte, 2021h)

Le programme nord-américain de l'Alliance verte est donc graduellement perçu comme étant **la norme environnementale** à suivre dans ce secteur grâce à la promotion effectuée par les associations du secteur, le colloque annuel et l'expansion à l'étranger. Le fait qu'il s'agit d'une démarche « rigoureuse, transparente et inclusive » joue évidemment un rôle important dans le succès du programme. Cette norme devient une avenue de plus en plus intéressante ou même la seule avenue possible pour les organisations non membres qui aimeraient améliorer leur légitimité et leur performance environnementale.

D'autres organisations adhèrent à l'Alliance verte par mimétisme. L'effectif du programme est très diversifié. Les opérations des membres participants varient grandement. Leurs tailles et ressources présentent aussi des écarts importants. Les organisations que nous avons visitées emploient de quelques personnes à des dizaines d'employés. Des entreprises de petite taille peuvent adhérer au programme en imitant les organisations prospères de leur secteur d'activité ou de leur région. La concurrence est aussi un facteur d'adhésion et de persévérance :

> « Une [autre motivation] est peut-être un élément plus lié à la concurrence. Donc dans le fond, comme le programme de l'Alliance verte met en perspective les performances d'industries les unes en rapport avec les autres, donc on va comparer les armateurs versus d'autres armateurs, les administrations portuaires par rapport à d'autres administrations portuaires, je pense qu'il y a un effet d'entraînement qui se développe aussi à cet égard-là, donc d'améliorer notamment les performances. » (Participant 48, OSBL)

La concurrence entre les paires motive donc des organisations à y adhérer, mais également d'améliorer leur performance environnementale :

> « La gestion dit souvent, tu sais, on veut être les leaders, exemple, par rapport à Green Marine, par rapport à tout ça [...] » (Participant 33, responsable gestion des risques)

À cela s'ajoute la fierté et l'intérêt de contribuer au développement du programme, et même de l'influencer en fonction de ses intérêts :

> « Et pour nous, c'est une fierté d'adhérer au programme, d'en mousser la… de mousser le programme envers nos pairs et puis d'autres organismes maritimes. [...] On est toujours le [numéro x sur la liste] ou le [le numéro y sur la liste], en général. Ça fait qu'on se fait une fierté. » (Participant 20, directeur de l'environnement)

L'adhésion au programme et les niveaux de performance atteints deviennent des avantages concurrentiels entre des entreprises de l'industrie maritime.

Que ce soit à cause de l'isomorphisme coercitif, des pressions normatives ou par mimétisme, les nouveaux membres participants du programme y adhèrent pour des raisons majoritairement économiques et politiques. L'amélioration de la performance environnementale représente aussi un facteur d'adhésion.

6.3 L'évolution de l'Alliance verte et le travail institutionnel

Cette section est dédiée aux modifications que le programme subit ou devrait subir, grâce à l'objectif d'être continuellement amélioré, et aux éléments qui influencent ces modifications.

6.3.1 Un objectif d'amélioration continue

Le programme environnemental de l'Alliance verte repose sur 14 catégories d'indicateurs de rendement. Chaque catégorie regroupe plusieurs indicateurs : en 2020, un total de 982 indicateurs a été rapporté (Alliance verte, 2020). 13 des 14 catégories sont environnementales et traitent de la pollution de l'eau, de l'air et des sols. Le programme les présente en ordre alphabétique, en indiquant par un code de couleur les catégories des membres auxquelles chaque indicateur s'applique (Figure 6.3) 1-Bruit sous-marin, 2-Émissions atmosphériques polluantes NOX (Encadré 6.2), 3-Émissions atmosphériques polluantes SOX et PM (Encadré 6.2), 4-Émissions des gaz à effet de serre, 5-Entreposage et manutention du vrac solide, 6-Espèces aquatiques envahissantes (Encadré 6.1), 7-Gestion des ordures et matières résiduelles, 8-Harmonisation des usages, 9-Leadership environnemental, 10-Prévention des déversements et gestion des eaux pluviales, 11-Recyclage des navires, 12- Rejets huileux, 13-Relations avec les communautés[17] et 14-Résidus de cargaison.

[17] La seule catégorie d'indicateurs sociaux.

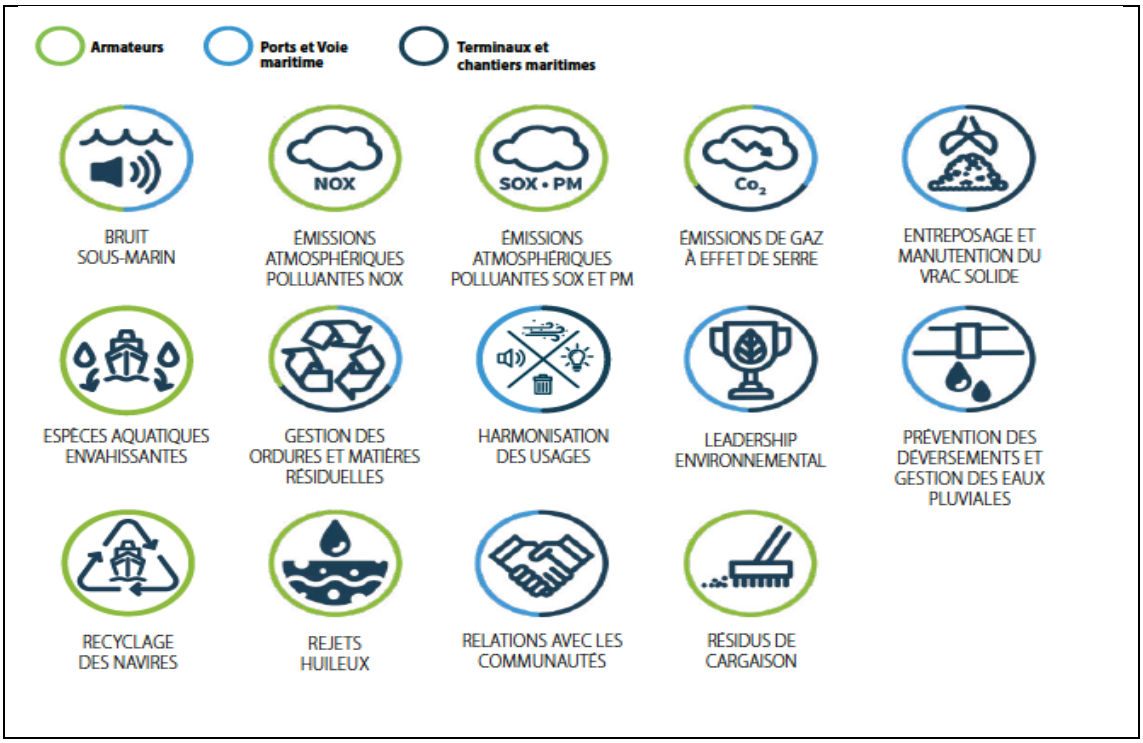


Figure 6.3 Catégories d'indicateurs de rendement et leur répartition entre les membres participants du programme (Alliance verte, 2020)

La liste des indicateurs reflète les enjeux prioritaires actuels de l'industrie maritime, elle n'est donc pas exhaustive. Plusieurs impacts environnementaux jugés non prioritaires ne sont pas représentés dans le programme et dans la reddition de comptes de ses membres :

> « La liste n'est pas exhaustive. Il y a plusieurs enjeux environnementaux qui ne sont pas dans le programme. Au moment où le programme a été créé, on est partis avec une liste de priorités, donc les enjeux qui étaient, selon nous, prioritaires pour l'industrie maritime. Il y en avait six. Puis, depuis, le programme a pris de l'expansion, puis on a ajouté des indicateurs avec le temps. Par exemple, en 2008, quand le programme a été lancé, bien, il n'y avait pas des indicateurs sur la gestion des déchets. C'est des choses qu'on a rajoutées par la suite. Il n'y avait pas d'indicateurs sur le bruit sous-marin. C'est quelque chose qui a été rajouté par la suite, également. Puis à l'heure actuelle, on a un plan de développement du programme de trois ans. Donc, on regarde devant nous, puis il y a encore plusieurs possibles

> indicateurs qu'on pourrait développer, tout dépendant de ce que les membres choisissent comme priorité. » (Participant 32, directeur général)

Encadré 6.2 Émissions atmosphériques polluantes SOX, PM, et NOX

Bien que le transport maritime soit plus efficient que le transport routier ou ferroviaire, il génère des émissions atmosphériques polluantes via la combustion des combustibles fossiles. Les émissions d'oxyde de soufre (SOX), des matières particulières (PM), et d'oxyde d'azote (NOX) représentent le plus important défi pour l'industrie maritime. Ces émissions affectent la qualité de l'air, provoquant du smog et des pluies acides, avec un impact négatif sur la santé des communautés avoisinantes, surtout en milieu urbain (Walker, 2016).

Le transport maritime est responsable de 8 % des émissions mondiales de SOX. L'Organisation maritime internationale continue à fournir des efforts soutenus afin de diminuer les émissions atmosphériques polluantes en légiférant sur la qualité des combustibles fossiles que les navires doivent utiliser, et la création des zones de contrôle d'émissions (Walker, 2016).

L'Alliance verte encourage ses membres à mettre en pratique une série des mesures afin de diminuer les SOX, PM, et NOX : réduire la consommation globale de carburant, utiliser des carburants à faible teneur en soufre, utiliser de nouvelles technologies de réduction, capture et/ou traitement des SOX et PM, et des systèmes de confinement des gaz d'échappement afin de réduire les NOX (Alliance verte, 2021b).

Les indicateurs de performance du programme sont donc dynamiques. Ils sont révisés et améliorés régulièrement, en considérant tous les commentaires des membres impliqués :

> « [...] ce que je trouve très, très bien, puis c'est également une force importante de l'Alliance verte, c'est que les indicateurs… non seulement l'Alliance verte se permet de développer de nouveaux indicateurs de façon ponctuelle, mais révise régulièrement les indicateurs déjà développés, et à chaque fois, l'ensemble des membres présents autour de la table sont interpellés, ont l'occasion de donner leur point de vue, ont l'occasion de commenter, donc à chaque fois, nos commentaires sont considérés, sont pris en considération. » (Participant 48, OSBL)

L'évolution de la conformité environnementale explique partiellement cette amélioration continue. Les exigences environnementales changent et deviennent de plus en plus restrictives, ce qui déclenche la révision des indicateurs de l'Alliance verte. Des lois environnementales plus strictes entraînent habituellement le rehaussement des exigences du programme :

> « Ce qui est quand même intéressant, c'est que si, par exemple, une norme réglementaire, une norme gouvernementale, admettons en lien avec les particules de souffre ou en lien avec les rejets d'eaux grises, etc., si la norme gouvernementale change, si elle devient plus restrictive, plus importante, les contraintes deviennent plus importantes, l'ensemble des indicateurs de l'Alliance verte vont être revus pour augmenter le niveau de performance, également. Donc ça, c'est assez remarquable. On s'ajuste, la plupart du temps, à peu près toujours, à la hausse. Donc, non seulement le programme vise à faire en sorte que les industries augmentent leur niveau d'année en année, donc passent du niveau un au niveau deux, qui est plus restrictif, au niveau trois, ainsi de suite, mais en plus, si la réglementation elle-même augmente, l'Alliance verte va s'ajuster également à la hausse. Donc c'est un programme qui vise un peu l'excellence et l'amélioration continue. Évidemment, toujours sur une base volontaire. » (Participant 48, OSBL)

En plus des améliorations apportées aux indicateurs existants, le programme s'enrichit avec de nouveaux indicateurs. Le directeur général de l'Alliance verte nous a fourni des exemples d'indicateurs qui devaient élargir l'étendue du programme dans un avenir proche, comme la gestion des écosystèmes marins dans les ports, et le démantèlement des navires :

> « Bien, la gestion des eaux grises, par exemple, c'est l'eau de vaisselle, l'eau de lavage utilisée à bord des navires, qui peut être rejetée dans le milieu marin. On pensait peut-être faire un indicateur des écosystèmes... de gestion des écosystèmes marins dans les ports, surtout quand il y a des

> projets de développement. En ce moment, on travaille sur deux nouveaux indicateurs, donc le recyclage des navires, ou le démantèlement plutôt, pour que ce soit fait de matière... de façon environnementale, puis un autre sur les relations avec les communautés. Donc celui-là, c'est vraiment un indicateur qui est plus social, si on veut, mais c'est l'interaction entre les ports, et les citoyens, et les communautés. » (Participant 32, directeur général)

À l'automne 2021 nous avons effectivement constaté que deux nouvelles catégories d'indicateurs avaient été développées : 11-Recyclage des navires, et 13-Relations avec les communautés. Cela témoigne du processus continu d'amélioration du programme. Le périmètre d'analyse des impacts environnementaux de l'Alliance verte a évolué depuis sa création et continuera à être enrichi avec de nouveaux indicateurs.

6.3.2 Inclusivité à géométrie variable

Le développement de nouveaux indicateurs et l'amélioration des indicateurs existants sont le résultat des discussions approfondies entre les divers membres des comités et des équipes de travail :

> « Chaque décision à l'Alliance verte est le fruit de longues discussions et d'un consensus. Donc nous, on a des comités. Je vous parlais du comité qui a créé le premier programme au milieu des années 2000. Donc, on a reproduit cette forme-là d'avoir l'industrie, les groupes environnementaux, gouvernements, science, autour de la table. On a trois comités régionaux, un Saint-Laurent, un Grands Lacs puis un Côte Ouest[18]. Puis, on a aussi d'autres groupes de travail, parfois, qui vont aller sur des sujets beaucoup plus pointus. Donc, il y a tout un long processus de discussion sur ce qui est le plus important et le plus pertinent. Donc les décisions, à l'Alliance verte, sont pratiquement toujours prises par consensus. Alors, c'est un

[18] Un quatrième comité, Atlantic Nord, a été créé à une date ultérieure à cette discussion.

> processus qui est assez long, mais au final on a un résultat très robuste parce qu'à la fois les compagnies et les groupes environnementaux, par exemple, s'entendent sur ce qui doit aller dans chaque niveau d'un indicateur, puis quel enjeu environnemental doit être traité en priorité. » (Participant 32, directeur général)

Les membres assis autour de la table participent donc activement dans la prise de décisions et chacun d'entre eux est attendu. Le Participant 48, directeur général d'un OSBL membre supporteur de l'Alliance verte depuis 2011, nous a confirmé l'apport des membres externes à l'industrie maritime dans les discussions entourant le programme :

> « Oui, en fait, je dois dire dès le départ que la façon dont c'est constitué, l'Alliance verte, le programme comme tel et la place qui est laissée aux organismes non associés au milieu de la navigation et au milieu maritime, à mon sens, est assez remarquable, dans le sens où on a eu un souci, au niveau des gestionnaires de l'Alliance verte, d'aller vraiment chercher une forme de représentativité d'organismes non associés au milieu maritime ou à la navigation, donc des *outsiders*, là, des gens qui arrivent avec une perspective beaucoup plus environnementale, et d'intégrer ces gens-là. Donc on a quand même une représentativité intéressante autour de la table pour participer aux différents travaux de ce comité-là. » (Participant 48, OSBL)

Le programme bénéficie donc d'un espace de consultation et de négociation remarquable (Stamm, 2015). Nous avons analysé la composition du comité consultatif du Saint-Laurent, présenté à la Figure 6.4. Notre choix s'est arrêté sur ce comité puisque plusieurs entités participantes à notre étude sont situées au long du fleuve Saint-Laurent. Nous connaissons mieux les enjeux de ce comité comparativement aux trois autres.

Le comité Saint-Laurent est constitué de huit membres participants, huit membres supporteurs, trois associations, deux partenaires, et un vérificateur. La composition du comité semble relativement équilibrée. Toutefois, sur les huit membres supporteurs, quatre sont des représentants gouvernementaux. Ces représentants suivent des intérêts

ALLIANCE VERTE

MEMBRES

Comité consultatif Saint-Laurent

Nom	Organisation
Claude Deschambault	Administration portuaire de Montréal
Marie-Ève Lemieux	Administration portuaire de Québec
Manon D'Auteuil	Administration portuaire de Sept-Îles
Caroline Denis	Canada Steamship Lines
Sébastien Rioux	Canards Illimités
Julien Poisson	Conservation de la nature
Steven Murray	Corporation de gestion de la Voie maritime du St. Laurent
Dominique Tremblay	Environnement Canada
Miako Ushio	Fédération maritime du Canada
Marie-Andrée Giguère	Fednav
Daniel Côté	Groupe Desgagnés
Sylvain Lafrance	Innovation maritime
Supriya Tandan	Logistec Corporation
Véronik de la Chenelière	Ministère des forêts, de la faune et des parcs du Québec
Marie-Michelle Cyr	Ministère des Transports du Québec
Samuel Turgeon	Pêches et Océans Canada
Ianie Thomassin	QSL
Mathieu St-Pierre	Société de développement économique du Saint-Laurent
Céline Bussières	Stratégie Maritime du Québec
Jean-Éric Turcotte	Stratégie Saint-Laurent
Claude Comtois	Université de Montréal
Said Nassif	Vérificateur

Figure 6.4 Composition du comité consultatif Saint-Laurent en date du 17 septembre 2021 (Alliance verte, 2021d)

économiques et écologiques. Le nombre des membres supporteurs représentant des OSBL est de trois, auquel s'ajoute M. Comtois, professeur universitaire en géographie. Les intérêts économiques semblent être mieux représentés autour de la table que les intérêts écologiques. Cette situation découle des règles de fonctionnement des comités consultatifs : minimum 50 % des membres d'un comité doivent être des membres issus

du milieu des affaires, c'est-à-dire des membres participants et des associations (Comités consultatifs de l'Alliance verte, 2021).

Ces règles influencent donc sur la composition des comités et sur ses décisions, bien qu'il n'y ait pas de présélection des membres et que le consensus soit toujours visé :

> « [...] les modalités qui sont mises en place favorisent vraiment l'implication des différents membres. Je peux vous donner un exemple, quand on constitue un nouvel indicateur ou un nouveau comité, les gens de l'Alliance verte vont proposer à l'ensemble des membres autour de la table la possibilité de participer aux travaux d'un comité spécifique. [...] Donc, il n'y a pas de présélection établie par l'Alliance verte à savoir "bon, bien, on veut évidemment écarter certaines personnes, on veut n'avoir que certaines personnes", il y a une très, très grande ouverture à l'effet de favoriser l'implication de l'ensemble des gens autour de la table. Donc évidemment, en sous-comité, on essaie toujours de travailler à un plus petit nombre, mais dans ce cas-ci, là, il n'y a pas d'intention malveillante qui fait en sorte qu'on veut simplement travailler avec certains individus ou certains autres, la porte est vraiment grande ouverte. Donc il y a une grande ouverture, il y a un grand respect dans la façon de travailler des représentants de l'Alliance verte, puis tout est basé aussi sur une approche où on vise essentiellement le consensus. Donc c'est vraiment une approche consensuelle. » (Participant 48, OSBL)

Tout membre peut donc manifester son intérêt pour faire partie d'un comité consultatif. Les règles de fonctionnement doivent néanmoins être respectées, ce qui implique que les membres du milieu des affaires sont représentés en plus grand nombre que les membres supporteurs.

Le déséquilibre dans le nombre des représentants est accompagné d'un deuxième enjeu. Les connaissances et compétences des OSBL participant aux discussions sont variables, ce qui influence leur capacité à saisir des enjeux, à analyser différents éléments et à faire valoir leurs points de vue :

> « Évidemment, après ça, bien, c'est à la capacité de tous les membres autour de la table d'être en mesure d'énoncer des commentaires, là. Évidemment, ce n'est pas tout le monde qui a la même capacité de présenter son point de vue puis ses éléments, mais les conditions sont mises en place pour qu'on soit entendus, assurément. Et oui, donc, dans le cas de [mon OSBL], en tout cas, moi, depuis que j'y siège, depuis 2011, j'ai toujours eu l'occasion de participer à l'ensemble des travaux sur l'ensemble des indicateurs, j'ai toujours eu l'occasion de faire des commentaires qui ont, la plupart du temps, été du moins considérés, là. » (Participant 48, OSBL)

Des enjeux environnementaux pourraient ne pas être adéquatement identifiés et défendus puisque les membres supporteurs n'ont pas tous les connaissances et compétences nécessaires. Conjugué à une représentativité plus importante du milieu des affaires que du milieu des groupes environnementaux, cela nous conduit à conclure que le consensus est influencé par le milieu des affaires et les intérêts économiques. Comme le participant 48 (OSBL) le précise, « [o]n va travailler les indicateurs jusqu'à temps qu'ils soient le reflet, disons, de l'intérêt du plus grand nombre. »

6.3.3 Une volonté de consensus compromise par l'analyse avantages-coûts

L'analyse avantages-coûts est omniprésente dans le processus de production des données environnementales. Elle domine les décisions prises à plusieurs niveaux dans une entité, ce qui a été examiné dans le chapitre antérieur. Dans le présent chapitre, dédié au programme environnemental de l'Alliance verte, nous examinons comment l'analyse avantage-coûts influence les décisions prises « au consensus » par les membres du programme environnemental de l'Alliance verte.

Le portail de l'Alliance verte dévoile, dans la section des questions et réponses, une discussion avec la directrice principale du programme Côte Ouest et États-Unis. À la

question « Quelle est la partie la plus difficile du rôle de directrice de programme ? », cette personne répond :

> « Parvenir à un consensus ! Chaque année, lorsque nous examinons les indicateurs de rendement du programme, nous devons peser le niveau de difficulté, le coût et les avantages de nos critères dans notre cadre des niveaux un à cinq. Les critères doivent être applicables de manière générale et assez flexible pour définir une mesure commune à la diversité de nos participants, mais aussi suffisamment spécifique pour permettre une application cohérente et claire et une évaluation comparative entre pairs. Lorsque les participants ont tous des priorités, des contraintes et des expériences différentes, parvenir à un consensus signifie, en toute franchise, trouver ce qui est "suffisamment bon" ! » (Alliance verte, 2021e)

Il existe probablement une volonté de consensus dans le cadre de l'Alliance verte, mais elle ne peut pas se matérialiser à cause de diverses contraintes. Cet idéal devient un compromis, après des négociations et des analyses avantages-coûts. Le développement de nouveaux indicateurs de performance et l'amélioration de ceux déjà existants signifient à trouver la meilleure solution en tenant compte des contraintes. En d'autres mots, accomplir une analyse des avantages et des coûts et choisir une option « suffisamment bonne ». Nous examinons ci-après comment cette analyse influence le développement des indicateurs et le niveau de profondeur de l'audit externe.

6.3.3.1 L'analyse avantages-coûts et les indicateurs de performance

Les impacts environnementaux de l'industrie maritime nord-américaine sont importants et diversifiés. Le programme de l'Alliance verte compte 14 catégories d'indicateurs de performance qui se concentrent sur les enjeux prioritaires, en laissant de côté certains enjeux moins importants. Les enjeux prioritaires sont discutés dans les comités consultatifs, et les décisions sont prises par consensus. Ce consensus est toutefois

influencé par l'analyse avantages-coûts, car les nouveaux indicateurs et les améliorations apportées aux indicateurs déjà existants doivent générer des avantages plus importants que les coûts associés. Les avantages associés à la mesure de certains impacts environnementaux ne justifient pas les coûts liés, ce qui fait en sorte que ces impacts ne sont pas mesurés. Un exemple dans ce sens est le carbone noir (Encadré 6.3), qui a été mentionné par plusieurs participants comme une pollution non mesurée par l'Alliance verte :

> « C'est quoi le *black carbon* qu'on émet ? Tu sais, avoir plus de détails, finalement, sur les émissions qu'on émet. Je pense que ça, c'est quelque chose qu'on aimerait avoir. Mais bon, il y a tout l'aspect financier associé à ça, les mesures en continu de ça, il n'y en a pas vraiment. Et puis, bon, tu sais, faire des mesures… On en a fait des mesures, on a un peu une idée, mais le *black carbon* est difficile à venir… » (Participant 18, conseiller en environnement)

Encadré 6.3 Carbone noir

Le carbone noir est une particule de petite taille d'aérosol (ou aérienne) de courte durée de vie. Il est rejeté par la combustion incomplète de carburants à base de carbone comme les combustibles fossiles, les biocarburants ou le bois, sous la forme de matière particulaire très fine. Le carbone noir n'est pas rejeté tout seul, mais en tant que composante d'une matière particulaire d'un diamètre égal ou inférieur à 2,5 micromètres (PM2,5) (ECCC, 2019b).

Les émissions de carbone noir sont préoccupantes en raison de leurs effets sur le réchauffement de l'atmosphère à court terme et sur la santé humaine. La réduction des émissions de carbone noir revêt un intérêt particulier dans les régions polaires, comme l'Arctique, qui sont particulièrement sensibles aux effets du carbone noir (ECCC, 2019b).

Le Canada, en tant que membre du Conseil de l'Arctique, s'est engagé à produire un inventaire annuel des émissions de carbone noir. Ces données servent à informer au sujet des émissions de carbone noir et à fournir des renseignements essentiels pour l'élaboration de stratégies de gestion de la qualité de l'air. Le rapport publié par Environnement et Changement climatique Canada en 2019 présente l'inventaire des émissions de carbone noir pour la période 2013-2017. Sur le total de 36 309 tonnes de carbone noir émis au Canada en 2017, le transport maritime serait responsable de 2 761 tonnes, donc 7,6 % des émissions totales (ECCC, 2019b).

Le transport maritime est responsable de 7,6 % des émissions totales canadiennes de carbone noir (ECCC, 2019b), et cette pollution engendre des impacts importants dans la région arctique. L'Alliance verte a toutefois fait le choix de ne pas développer un indicateur dédié à cet enjeu.

Un autre exemple est celui du bruit sous-marin qui nuit à la faune aquatique :

> « [...] nos navires émettent du bruit, il n'y a aucun doute... ça, c'est de la pollution, ça dérange les mammifères marins, il n'y a aucun doute là-dedans. » (Participant 3, directeur en développement durable)

Les membres aimeraient mieux comprendre les impacts du bruit sous-marin, afin de diminuer éventuellement leurs effets négatifs. Le rapport avantages-coûts est néanmoins largement défavorable. La prise des mesures est très dispendieuse, et les données recueillies fournissent des informations insuffisantes :

> « Pour mesurer le bruit d'un navire à un endroit, si on le fait de façon professionnelle, sur les standards ISO, ça coûterait environ 10 000 dollars. Et ça donne quoi ? Ça donne que, à cet endroit-là, dans ces conditions-là, à ce temps de l'année, un navire plein ou un ballast, va avoir cette signature-là. Ça ne nous donne pas plus. » (Participant 3, directeur en développement durable)

L'Alliance verte reconnaît que des enjeux existent concernant le bruit sous-marin. D'ailleurs, une catégorie des indicateurs de performance dédiée au bruit sous-marin a été développée. Ces indicateurs sont toutefois très simples comparativement à d'autres catégories, comme les GES. Les coûts nécessaires pour atteindre des exigences élevées dans cette catégorie d'indicateurs ne sont pas considérés comme raisonnables par les membres du programme.

6.3.3.2 L'analyse avantages-coûts et l'audit externe

Afin de recevoir la certification du programme, les membres participants doivent suivre les étapes présentées à la Figure 6.5. Le programme fournit aux membres participants un guide détaillé d'auto-évaluation, conçu selon le secteur d'activité : armateurs, ports et voie maritime, terminaux et chantiers. Les trois guides détaillés se trouvent sur le site du programme (Alliance verte, 2021g).

Annuellement, chaque membre participant utilise le guide d'auto-évaluation assigné afin de noter sa performance selon les indicateurs de performance du programme. Les notes correspondent aux cinq niveaux de performance explicités antérieurement. Le rapport d'auto-évaluation, signé par le président ou le plus haut dirigeant de l'entreprise, est envoyé à l'Alliance verte au plus tard le 15 mars de chaque année.

Figure 6.5 Étapes qui conduisent à l'obtention de la certification de l'Alliance verte (Alliance verte, 2021f)

Les résultats d'auto-évaluation sont soumis à une vérification externe tous les deux ans. Les vérificateurs externes sont accrédités par l'Alliance verte, ils ont de l'expérience dans le secteur maritime, dans la vérification, et en environnement.

Afin de recevoir la certification, un nouveau membre participant doit atteindre, dès la première année de participation, le niveau deux pour au moins un indicateur de rendement. De plus, il doit démontrer, à partir de la deuxième année de participation, une amélioration annuelle d'un niveau pour au moins un indicateur de rendement, jusqu'à ce que le niveau deux soit atteint pour tous les indicateurs de rendement applicables (Alliance verte, 2021i).

L'analyse avantages-coûts a également façonné le volet d'audit externe du programme. L'audit externe est davantage basé sur les procédures que sur les chiffres en tant que tels. Cela s'explique par le fait que le programme environnemental a comme but principal de *Guider l'industrie maritime vers l'excellence environnementale*, et non pas d'informer le public des progrès enregistrés par ses membres. Comme expliqué par le Participant 27, auditeur externe du programme :

> « [...] c'est facile à faire, un audit d'Alliance verte. Ils ont un protocole. Puis les questions sont… les exigences sont très prescriptives. Ce n'est pas compliqué. » (Participant 27, vérificateur externe)

Il nous a fourni des détails concernant les étapes du processus de vérification :

> « Eux autres, ils font une auto-évaluation annuelle. Aux deux ans, le programme Alliance verte demande qu'un vérificateur reconnu par l'Alliance verte se déplace sur le site du client et puis qu'il valide les informations. Donc, moi, je prends l'auto-évaluation aux deux ans. Je demande au client de m'envoyer ses résultats. Puis moi, je valide chaque point. Est-ce que c'est véridique ou non ? Et je les attribue… soit je suis d'accord avec le pointage qu'ils se sont donnés ou, dans certains cas, j'augmente, parce qu'ils sont mieux qu'ils le disent, ou, dans certains cas, je les diminue. Généralement, ils sont assez justes. » (Participant 27, auditeur externe)

Les procédures d'audit externe semblent être assez simples et également rapides, elles durent habituellement entre quatre et huit heures, rarement plus qu'une journée de travail (information obtenue du Participant 27 par courriel). Les auditeurs externes ne sont pas tenus d'avoir une formation professionnelle spécifique ou d'être membres d'un ordre professionnel, bien que certaines exigences en matière d'expérience soient exigées. Leur formation est offerte par l'Alliance verte. À la lumière de ces informations, le niveau d'assurance de l'audit externe paraît faible, sensiblement plus faible qu'un audit comptable. Le directeur général nous a confirmé cela, et expliqué que le but n'est pas d'avoir un audit détaillé :

> « Intervieweuse : Et, donc, ce système de vérification vous permet, si je comprends bien, d'avoir une certaine assurance concernant les niveaux un, deux, trois, quatre, cinq. Selon vous, quel est quand même le niveau d'assurance ? Est-ce que cette vérification est poussée, elle est... Jusqu'à quel niveau de détail ça va ?
>
> Directeur général : [sifflement] C'est difficile à dire dans l'absolu, mais c'est une vérification qui demande, par exemple, dans le cas d'un port, bien, il y a un vérificateur qui va aller passer toute une journée avec l'administration portuaire, parfois deux jours, tout dépendant des niveaux atteints, qui va visiter les installations, s'asseoir avec les gens, donc vérifier ce qui est déclaré. C'est sûr que c'est un gros programme puis on n'est pas ici, dans l'Alliance verte, au niveau de l'audit. C'est-à-dire que juste sur un simple inventaire de gaz à effet de serre, probablement qu'un vérificateur spécialisé pourrait passer des jours à aller faire des échantillons, vérifier dans le détail. Nous, on n'est pas jusqu'à ce niveau-là de détail. »

La distinction entre un audit financier et l'audit des données environnementales est bien expliquée par le Participant 3. Les données financières sont plus importantes que les données environnementales, et alors les ressources humaines et financières investies dans l'audit des données environnementales sont plus modestes :

> « Alors, le point que je veux faire, c'est que l'Alliance verte c'est... les données environnementales ce n'est pas les données financières. C'est triste à dire, mais il y a une gradation de l'importance, alors on ne mettra pas l'argent qu'on met dans la vérification financière, dans ça. Mais c'est important d'avoir cette vérification d'une tierce partie, c'est très important, on prend ça très au sérieux, et il faut qu'ils soient bien formés, mais de là à nous casser la tête... il y a une limite. » (Participant 3, directeur en développement durable)

Les membres fondateurs du programme ont donc pesé les avantages de l'audit externe versus les coûts associés et ont développé un programme d'audit simple et peu coûteux,

qui offre un niveau d'assurance relativement bas. Malgré cela, l'audit externe offre des avantages importants au programme environnemental. Il permet d'encadrer la certification de nouveaux membres et leur progression du premier au dernier niveau. Il rehausse également la confiance des autres membres et du public dans le programme environnemental de l'Alliance verte. L'audit externe confère de la crédibilité au programme.

Même si les audits environnementaux de l'Alliance verte n'ont pas le même niveau d'assurance que les audits financiers, le Participant 48 (OSBL) semble leur accorder un niveau de fiabilité élevé :

> « [...] c'est un programme volontaire avec un audit externe, donc la confiance de [OSBL] à l'égard du programme est proportionnelle à la confiance qu'on a au niveau de l'indépendance des auditeurs. Donc, les auditeurs professionnels qui vont faire les visites industrielles, qui embarquent sur les bâtiments ou qui vont dans les zones portuaires, on s'en remet à leurs connaissances et à leur indépendance d'identifier les bons indicateurs. » (Participant 48, OSBL)

D'ailleurs, même si les OSBL avaient des doutes concernant la qualité des données environnementales et des audits externes, ils ne seraient pas en mesure de mener une contre-expertise, faute des moyens financiers et d'expertise pointue :

> « Mais effectivement, on n'a pas, nous, accès aux données brutes, et sincèrement, je vous dirais que même si on avait accès aux données brutes, les groupes tels que le nôtre n'ont pas de spécialistes ou d'auditeurs qui seraient capables de remettre en question les résultats proposés justement par les auditeurs, là. Le problème vient davantage de notre… comme je vous l'ai dit, moi, je pense que je commence à avoir une connaissance globale de l'industrie assez intéressante, mais il n'y a aucune ONG au Québec qui a les moyens d'avoir un grand spécialiste du milieu maritime

> à temps plein qui serait susceptible de questionner les résultats proposés par les aviseurs ou par les auditeurs professionnels de l'Alliance verte, là. Donc, on ne serait pas en mesure d'amener une contre-expertise sur les résultats qui sont proposés, on a comme donc pas le choix de faire confiance au processus. Moi, c'est mon cas, j'ai confiance dans le processus, mais même si je n'avais pas confiance, ça, ce n'est pas les limites de l'Alliance verte, c'est les limites des ONG. On n'est pas en mesure de contredire les résultats qui sont énoncés. » (Participant 48, OSBL)

Les coûts bas en termes de temps et argent sont largement dépassés par les avantages de l'audit externe. Cette démarche confère de la crédibilité auprès du public, mais également auprès des membres participants, supporteurs, partenaires et associations. Le caractère rigoureux du programme est démontré. Les membres supporteurs sont rassurés par le travail des vérificateurs externes, ce qui facilite les discussions internes et les décisions « par consensus ».

6.4 Quantifier pour comparer et communiquer

Le programme de l'Alliance verte est basé sur des procédures. Nous avons consulté les trois guides d'auto-évaluation dédiés aux armateurs, aux ports et à la voie maritime, et aux terminaux et chantiers maritimes. Les critères de performance détaillés dans ces guides réfèrent à des actions que les entreprises entreprennent, et non pas à des résultats quantitatifs. Par exemple, pour l'indicateur des « émissions atmosphériques polluantes – SOx et PM », le critère 2.5 signifie d'« implanter un système préventif d'entretien des moteurs afin d'en optimiser la performance », et le critère 3.1 exige de « réaliser un inventaire annuel des émissions de SOx et de PM pour l'ensemble de la compagnie ». Les critères de tous les indicateurs de performance incluent des verbes d'action comme « implanter », « réaliser », « soutenir », « maintenir », « compléter », « participer », « utiliser », « installer », etc. (Alliance verte, 2021m)

Les rares exceptions quantitatives sont des critères de niveaux supérieurs concernant les émissions atmosphériques. Afin d'atteindre l'excellence pour l'indicateur des « émissions des gaz à effet de serre », les membres participants doivent, selon le critère 5.1, « démontrer une réduction annuelle moyenne des émissions de GES de 2 %, en intensité (par tonne-mille nautique ou par heure d'opération pour les remorqueurs, traversiers ou les autres navires non-charges), en se basant sur l'inventaire de 2008. Note : Voir Annexe 3-A pour le mode de calcul » (Alliance verte, 2021m). La performance environnementale des membres participants est donc évaluée grâce à une très longue liste d'actions que ces membres entreprennent. Afin de *Guider l'industrie maritime vers l'excellence environnementale*, des critères procéduraux et qualitatifs ont donc été considérés comme adéquats lors de la création du programme. Cela permet de guider les entreprises dans leurs actions consacrées à la protection de l'environnement.

Les autres objectifs auraient été cependant difficilement atteints avec un programme entièrement qualitatif. Ainsi, le programme a été séparé en cinq niveaux de performance, représentés par des chiffres : 1-suivi réglementaire, 2-utilisation systématique de bonnes pratiques, 3-stratégie de gestion et mesure de l'empreinte, 4-introduction de nouvelles technologies, 5-excellence et leadership. Des distinctions incertaines et potentiellement vagues entre des catégories sont devenues claires (Espeland et Stevens, 2008). Les niveaux de performance sont certes simplifiés de cette manière, car plusieurs critères sont concentrés dans un seul chiffre (Porter, 2017), mais les avantages sont multiples. Le fait de traduire des niveaux d'action environnementale chiffrés a contribué à l'atteinte des autres objectifs du programme.

Le fait de pouvoir présenter de manière simplifiée et quantitative un programme environnemental majoritairement qualitatif a contribué à communiquer efficacement avec les parties prenantes externes aux débuts de l'Alliance verte. Grâce à la réactivité et à l'esthétique des chiffres (Espeland et Stevens, 2008), les groupes environnementaux et autres parties prenantes qui exigeaient la fermeture de la voie maritime pouvaient comprendre facilement la portée du programme et l'évolution des membres.

L'information concentrée dans les chiffres d'un à cinq circule facilement, est compréhensible et comparable (Porter, 2017). D'autres représentations auraient pu être utilisées, par exemple des niveaux de A à E. Cependant, les chiffres sont malléables. Pouvoir présenter aux groupes environnementaux et aux représentants gouvernementaux la moyenne de la performance environnementale pour une catégorie des membres, pour un indicateur en particulier, ou pour une période précise, représente un avantage important dans la stratégie de communication de l'industrie maritime. La création discursive du programme a été favorisée par l'utilisation des niveaux chiffrés (Stamm, 2015).

L'expansion du programme a également été influencée par cette représentation simplifiée des niveaux de performance. L'Alliance verte présente les résultats des membres participants dans un rapport de performance (Figure 6.6) et lors du congrès annuel. Cette présentation succincte et facilement compréhensible permet aux membres participants actuels et potentiels d'évaluer et de comparer les niveaux de performance des concurrents :

> « [...] une fois par année, on a un congrès de cette organisation-là, et on compare nos résultats, et on veut être aussi bons, sinon meilleurs que les autres. La pression des paires est toujours bonne dans l'industrie. » (Participant 3, directeur en développement durable)

ADMINISTRATIONS PORTUAIRES	GES ET POLLUANTS ATMOSPHÉRIQUES	PRÉVENTION DES FUITES	MANUTENTION ET ENTREPOSAGE DU VRAC SOLIDE	HARMONISATION DES USAGES	LEADERSHIP ENVIRONNEMENTAL	GESTION DES MATIÈRES RÉSIDUELLES	BRUIT SOUS-MARIN
Administration portuaire de Belledune	1	2	n.a.	1	2	2	1
Administration portuaire de Halifax	5	5	n.a.	4	5	5	2
Adm. portuaire de Hamilton-Oshawa (Hamilton)	3	4	n.a.	4	4	4	n.a.
Adm. portuaire de Hamilton-Oshawa (Oshawa)	3	2	n.a.	4	3	3	n.a.
Administration portuaire de Montréal	5	5	n.a.	5	5	5	n.a.
Administration portuaire de Nanaïmo	3	2	n.a.	2	4	2	2
Administration portuaire de Port Alberni	2	2	n.a.	2	2	3	1
Administration portuaire de Prince Rupert	4	5	n.a.	5	5	4	3
Administration portuaire de Québec	5	5	n.a.	5	5	5	n.a.
Administration portuaire de Sept-Îles	3	3	3	3	4	2	2

Figure 6.6 Extrait du rapport de performance 2020. (Alliance verte, 2020)

Ces chiffres aident donc les entreprises à se comparer facilement aux concurrents. Pour les entreprises non membres, la performance des concurrents dans le cadre de l'Alliance verte peut les inciter à devenir également membres et à performer de la même manière, ou mieux.

Pour les entreprises membres du programme, les niveaux de performance d'un à cinq permettent d'être ambitieuses, de viser des niveaux de performance plus élevés.

La quantification des niveaux de performance contribue donc à mieux communiquer avec toutes les parties prenantes, ainsi qu'à inciter à l'adhésion au programme et à l'amélioration de la performance environnementale.

Conclusion

L'objectif du présent chapitre était d'analyser comment les entreprises collaborent pour développer et maintenir des exigences environnementales qu'elles-mêmes doivent respecter. Nous répondons à cette question en examinant la création et l'évolution du programme environnemental de l'Alliance verte. À cet effet, nous avons réalisé des entretiens avec des membres participants de l'Alliance verte, son directeur général, un membre supporteur (OSBL), et un vérificateur externe. Le portail du programme nous a fourni beaucoup d'informations complémentaires.

Notre étude met en évidence le fait que le programme environnemental de l'Alliance verte a été créé essentiellement par l'industrie pour elle-même. Il s'agit d'un programme remarquable, dans le sens qu'il représente un espace inclusif où les représentants gouvernementaux et ceux des OSBL sont invités, consultés, écoutés. Ce programme est rigoureux et contribue à l'amélioration de la divulgation et de la performance environnementales des membres participants. Il est toutefois dominé par l'industrie et hérite de ses contraintes : les considérations financières sont beaucoup plus importantes que celles environnementales.

La création, l'expansion et l'évolution du programme environnemental de l'Alliance verte sont le résultat d'une combinaison d'actions qui relèvent du travail institutionnel et de l'isomorphisme institutionnel, combiné avec des analyses avantages-coûts et des compromis (Boiral, 2004). Nous mobilisons les six formes de travail institutionnel de création d'un standard de responsabilité sociale et environnementale illustrées par Stamm (2015) : la création discursive, la création substantielle, la mobilisation du soutien interne, et celle du soutien externe, et la création d'un espace d'échanges inclusif pour la consultation, ainsi que pour la négociation. Nous discutons également du maintien et de l'évolution de cette norme en combinant des éléments du travail institutionnel (Slimane et Leca, 2010) et d'analyse avantages-coûts (Boiral, 2004).

Le programme environnemental de l'Alliance verte a été créé afin de répondre à la crise de la moule zébrée. Des entreprises importantes du secteur de transport maritime considéraient que leur légitimité et, peut-être, même leur survie étaient en péril. Pour l'Alliance verte, la forme discursive a été présente dès 2005, quand des représentants de la Société de développement économique du Saint-Laurent (SODES) et de la Chambre du commerce maritime d'Ottawa se sont réunis afin de trouver une solution adéquate à la crise. Les campagnes publicitaires « de bonne conscience » ont été écartées, pour miser sur un cadre rigoureux pour rendre compte des progrès environnementaux de l'industrie. Ce programme a été construit sur la règlementation, une composante institutionnelle existante et accessible aux divers acteurs, et qui a facilité la transition vers un nouveau cadre, une nouvelle institution. Un programme rigoureux et détaillé a été développé, ce qui illustre la création substantielle de la norme (Stamm, 2015).

La création et l'évolution du programme ont été possibles grâce à une mobilisation importante à l'intérieur de l'industrie de transport maritime, mais aussi à l'extérieur de cette industrie (voir Figure 6.7). Nous avons groupé les différents acteurs impliqués en trois catégories: le milieu des affaires, les gouvernements et les organismes sans but lucratif. Le milieu des affaires inclut les membres participants, les partenaires et les associations. Ils proviennent ou ont un lien fort avec l'industrie maritime, ont des intérêts

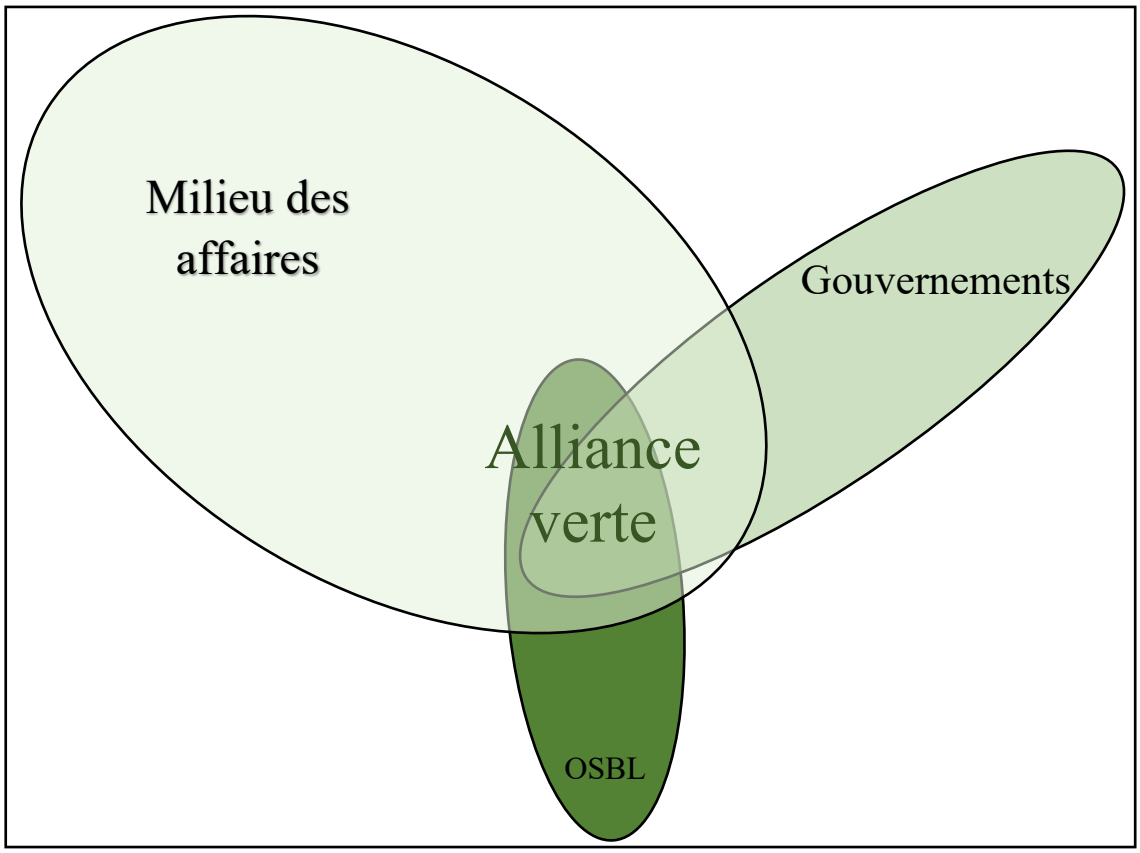


Figure 6.7 La création d'un espace inclusif de consultation et négociation, dominé néanmoins par l'industrie maritime

économiques et écologiques similaires, mais les intérêts économiques sont les plus importants. Pour la majorité des organismes à but non lucratif, la mission principale est la protection de l'environnement. Quelques organisations qui promeuvent le développement économique dans le respect de l'environnement s'y retrouvent, mais elles sont minoritaires. La catégorie « gouvernements » fait référence aux trois paliers gouvernementaux canadiens : fédéral, provincial, et municipal. Les autorités américaines ne sont pas considérées, puisque le siège social de l'Alliance verte est situé à Québec, Canada, et que tous les participants à notre étude représentent des organisations canadiennes. Nous avons créé une catégorie séparée pour les gouvernements puisqu'ils ont des intérêts divers et parfois conflictuels. Le gouvernement fédéral canadien regroupe des ministères dédiés au développement économique, mais également des agences responsables de la protection de l'environnement ou de l'eau. Ces ministères et agences

sont impliqués dans le programme de l'Alliance verte pour des raisons économiques et écologiques importantes.

Cette alliance entre l'industrie maritime, les autorités, et les organismes défenseurs de l'environnement a été créée pour répondre à la crise de la moule zébrée et pour gérer les risques environnementaux à long terme. Le programme est toutefois dominé par l'industrie maritime. Il a été conçu afin de devenir une alternative à la règlementation en vigueur, une nouvelle « institution » quasi incontournable pour les entreprises qui sont confrontées à ces risques. Toutes les catégories mentionnées ci-haut ont contribué à l'atteinte de ces buts, même si leurs motivations principales étaient différentes. Les représentants de l'industrie maritime canadienne cherchaient à démontrer que cette industrie offrait des avantages environnementaux et qu'elle respectait la règlementation. Des entreprises et des associations de l'industrie maritime ont décidé de sortir de cette crise et de gérer l'image de l'industrie d'une manière rigoureuse et transparente. Ce programme environnemental est donc un outil qui sert avant tout à des motivations économiques. Les motivations écologiques étaient également présentes pour une partie des membres fondateurs, sans être la raison principale de la création du programme. À ses débuts, l'Alliance verte permettait plutôt de rendre publique la performance environnementale déjà existante.

Des groupes environnementaux ont également été invités à collaborer au développement du programme. Le programme a donc permis la création d'un espace d'échanges inclusif pour la consultation et la négociation. D'une part, cela rend l'Alliance verte plus crédible à l'intérieure de l'industrie de transport maritime, mais particulièrement à l'extérieur. D'autre part, ces organismes contribuent au développement du programme grâce à leurs connaissances, expertises et perspectives différentes de l'industrie maritime. Le fait que leurs voix sont entendues et prises en considération sert à améliorer la performance environnementale de l'industrie maritime. Ces groupes environnementaux voient donc leur mission accomplie, du moins partiellement (Vogel, 2010). L'industrie de transport maritime, quant à elle, voit sa légitimité renforcée.

Les gouvernements, quant à eux, jouent sur deux fronts. Premièrement, l'économie canadienne a besoin de l'industrie maritime. Ce n'était pas dans l'intérêt des gouvernements de fermer le fleuve Saint-Laurent au transport maritime. Cela aurait eu des impacts importants sur les imports et les exports de marchandises et sur les taxes exigées. Deuxièmement, la préservation de l'environnement est importante pour les Canadiens et les gouvernements qui les représentent. Les gouvernements sont donc impliqués, directement et indirectement, tant du côté du milieu des affaires que du milieu des membres supporteurs dans le développement du programme de l'Alliance verte.

Le programme de l'Alliance verte est donc né grâce à la collaboration et mobilisation de plusieurs acteurs. Ils ont créé une nouvelle norme, adaptée au secteur maritime, en s'inspirant des solutions utilisées par les secteurs minier et forestier. La réussite de ce programme est le résultat des actions menées par des organisations différentes sur de multiples plans : image publique, politique et scientifique.

L'effectif du programme a augmenté considérablement dans une période relativement courte. Le travail institutionnel mené lors de la création du programme a été couronnée de succès : le programme est perçu comme étant inclusif, rigoureux et crédible. De nombreux membres y ont adhéré au fil du temps par isomorphisme coercitif, à cause des pressions normatives ou par mimétisme (DiMaggio et Powell, 1983). Le rayonnement du programme est dû à sa rigueur, au succès de ses membres participants, mais également aux pressions exercées par d'autres membres participants et les associations industrielles. Les événements organisés par l'Alliance verte contribuent également au rayonnement du programme, qui compte maintenant une variante européenne.

La forme et le contenu facilement compréhensifs et comparables ont également contribué à son succès. Les membres participants ont été divisés en trois catégories clairement définies. De plus, les cinq niveaux de performance sont bien délimités. Derrière eux se trouvent de longs guides d'instructions. Ils sont principalement qualitatifs et reposent sur des procédures. Toutefois, le fait de concentrer les résultats finaux dans des chiffres de 1 à 5 apporte plusieurs avantages : plasticité pour les calculs des moyennes ou des

tendances, comparabilité entre les concurrents, aspect esthétique dans l'utilisation des graphiques, etc. (Espeland et Stevens, 2008).

L'histoire de l'Alliance verte ne s'arrête toutefois pas à sa création et à l'expansion de son effectif. Le travail institutionnel amorcé lors de sa création se poursuit avec une volonté d'amélioration continue. Son programme environnemental a évolué depuis sa création et s'est transformé de manière significative depuis, passant de 6 catégories d'indicateurs de performance à 14. À l'intérieur de ces catégories, les indicateurs ont également subi des modifications. Le processus de transformation continue du programme de l'Alliance verte est présenté à la Figure 6.8 .

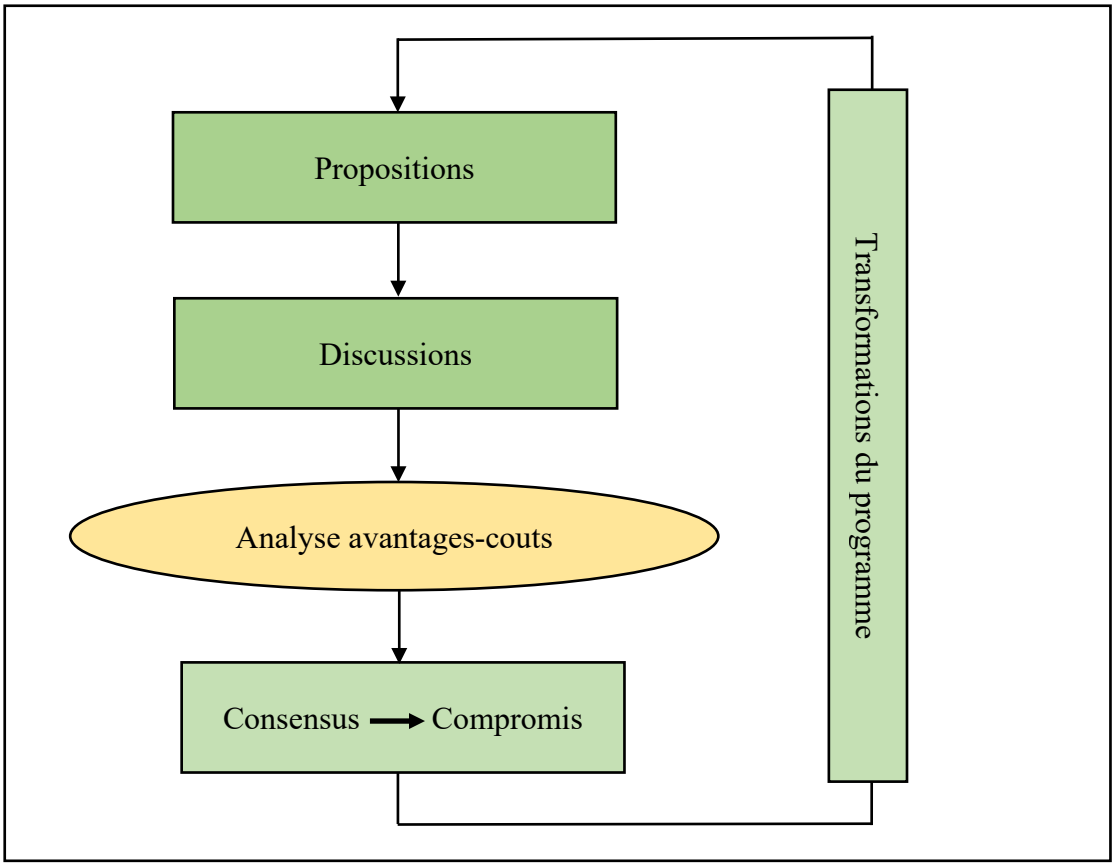


Figure 6.8 Le processus de transformation continue du programme de l'Alliance verte

Le programme vise son amélioration continue grâce à la collaboration de ses membres. Les comités du programme et les groupes de travail sont composés des membres participants, supporteurs, des partenaires et associations. Leurs intérêts ne sont cependant pas identiques. De plus, le milieu des affaires est représenté par un plus grand nombre de personnes que les groupes environnementaux. Les intérêts économiques semblent donc dominer les intérêts écologiques. Toutefois, les discussions sont ouvertes à tous et les décisions sont prises par ce que les membres appellent « un consensus », comme mentionné par tous les participants interrogés à ce sujet.

Ce consensus représente cependant un compromis. Les propositions et les décisions des membres sont conditionnées par des analyses avantages-couts (Boiral, 2004). Les intérêts économiques sont prioritaires pour le milieu des affaires, qui est représenté en plus grand nombre à la table des discussions. Bien que les groupes environnementaux soient présents et leurs propos considérés, les décisions finales doivent être « suffisamment bonnes » pour le plus grand nombre. Les décisions ne sont pas prises avec l'objectif principal d'atteindre un certain niveau de performance environnementale. Le but est d'améliorer la performance environnementale sans dépenser plus de ressources que le milieu d'affaires accepte d'investir, ce qui relève du concept de TBL. C'est la raison pour laquelle certains types de pollution ne sont pas considérés dans le programme, ou le sont d'une manière superficielle. Les vérifications externes présentent également un niveau d'assurance plus faible que les vérifications comptables : les informations environnementales sont considérées comme étant moins importantes que les données financières.

Nous notons toutefois que la collaboration entre toutes ces catégories de membres permet une évolution accélérée du programme. Le fait que des entités si diverses en termes de secteur d'activité, taille, ressources disponibles et intérêts conjuguent leurs connaissances et compétences conduit à une transformation continue et positive du programme environnemental. Cette évolution est soumise à des analyses avantages-couts similaires à celles que nous avons notées dans toutes les autres entités analysées dans les chapitres précédents. La différence avec les autres entités est que l'Alliance verte évolue plus rapidement, ce qui conduit à l'amélioration de la performance et divulgation environnementale de ses membres dans un temps plus court. L'Alliance verte représente

une avancée pour l'industrie maritime, en l'absence d'un standard environnemental plus ambitieux ou restrictif.

Chapitre 7
Conclusion : les données environnementales traduisent-elles la performance environnementale des organisations ?

> « Si je devais le résumer [le premier volet du sixième rapport[19] du GIEC] en quelques lignes, je dirais qu'il montre que le changement climatique c'est maintenant, c'est partout sur la planète. Il empire et nous le percevons sous diverses formes. J'ajouterais que c'est un voyage sans retour, nous décidons aujourd'hui de notre futur chemin. Il est écrit noir sur blanc dans le rapport que le rythme du réchauffement climatique que nous vivons est sans précédent depuis au moins 2 000 ans, et que la décennie 2010-2019 est probablement la plus chaude depuis au moins 100 000 ans. Il est établi, de manière sans équivoque, que l'activité humaine est la cause du changement climatique observé depuis les 150 dernières années. » Entretien avec Christophe Cassou, directeur de recherche CNRS[20] au laboratoire Climat, environnement, couplages et incertitudes (*CNRS Le journal*, 2021).

Comme le montre le rapport du GIEC mentionné ci-dessus, plus que jamais, les effets du réchauffement climatique se font sentir. Celui-ci, de même que les autres formes de destruction de l'environnement comme la pollution chimique ou l'extinction des espèces, est essentiellement le résultat de l'activité humaine. La « guerre contre la nature » dénoncée en 1962 par Rachel Carson a diversifié ses armes et accéléré ses frappes. Mais la destruction de l'environnement s'accélère en même temps que la divulgation environnementale des entreprises atteint des niveaux records (Whiteman, Walker, Perego, Stockholms universitet, et Stockholm Resilience Centre, 2013) et s'institutionnalise (Larrinaga et Bebbington, 2021). Devant ce paradoxe, on peut s'interroger : les données environnementales traduisaient-elles de manière fiable la performance environnementale

[19] Le sixième rapport du GIEC est divisé en trois volets. Le premier volet, dont Christophe Cassou est coauteur, a été publié en août 2021. Le deuxième volet a été rendu public le 28 février 2022 (*CNRS Le journal*, 2022).
[20] Centre national de la recherche scientifique, une institution de recherche française. Voir https://www.cnrs.fr.

des organisations? Ce questionnement nous invite à étudier le processus de construction des données environnementales au sein des organisations. Les données collectées dans le cadre de cette thèse contribuent ainsi à la compréhension de ce processus et au-delà, aux différentes littératures sur le mimétisme, le couplage faible et le travail institutionnel.

Nous présentons dans les pages suivantes la synthèse de notre étude, des implications théoriques et pratiques, ainsi que les limites et des avenues de recherche.

7.1 La construction des données environnementales, un processus sous tensions

7.1.1 Synthèse de l'étude

La divulgation environnementale a connu une ampleur sans précédent dans les dernières décennies et a déjà fait l'objet de très nombreuses études scientifiques (Gray, 2010; Milne et Gray, 2013; Cormier et Magnan, 2015; Grewal et Serafeim, 2020). La question du lien entre divulgation environnementale et performance réelle des organisations n'a toutefois pas été résolue par cette littérature. D'abord, parce que ces études arrivent à des conclusions contradictoires. Si les chercheurs fonctionnalistes considèrent que les informations divulguées dévoilent un portrait réaliste et complet des impacts des activités des entreprises, qu'ils soient positifs ou négatifs (Boiral, 2013), les chercheurs critiques affirment que cette divulgation n'est pas crédible, puisqu'elle se trouve sous l'emprise des dirigeants des organisations. La perspective postmoderne, beaucoup moins explorée, exprime des doutes sur la possibilité même de produire une divulgation précise et complète de la performance environnementale des organisations (Boiral et Henri, 2017). Ensuite, parce que la majorité écrasante de ces études sont des études « de bureau » (Owen, 2008, p. 248) qui analysent la divulgation et la performance environnementale de manière séparée, en tant que résultats distincts des activités des organisations. Elles ne s'intéressent pas au processus de construction des données environnementales, processus qui réalise le lien entre la performance réelle des organisations et les données environnementales finales qui sont divulguées aux autorités ou au large public. Le manque d'études à l'intérieur des organisations prive la recherche scientifique d'informations

essentielles pour la compréhension de la divulgation environnementale (Adams et Larrinaga-Gonzalez, 2007; Owen, 2008). Afin de comprendre si les données environnementales traduisent la performance environnementale réelle des organisations, il est donc nécessaire de pénétrer dans la « boîte noire » du processus de construction des données environnementales.

Pour comprendre comment les organisations construisent les données environnementales, nous avons réalisé 48 entretiens, dont 37 repartis entre 33 entreprises ou filiales canadiennes. Les 11 autres entretiens ont été réalisés avec des consultants externes en développement durable, des représentants des investisseurs institutionnels, des représentants gouvernementaux, des associations industrielles, et d'un organisme sans but lucratif. La collecte des données a posé certains défis. Pour les 159 demandes d'entretien envoyées, nous avons reçu des réponses positives, négatives, et très souvent pas de réponse à notre premier message. Sur les 25 plus grands pollueurs du Québec mentionnés dans l'article du journal *Le Devoir* (*Le Devoir*, 2018), un seul nous a répondu positivement. Contacter ces grands pollueurs représente une mission difficile : les coordonnées de contact se limitent habituellement à un courriel/numéro de téléphone général. Les réceptionnistes ont refusé de nous guider vers les départements de développement durable ou nous ont dirigés vers des boîtes vocales, mais nos messages ont demeuré généralement sans réponse. Ces grands pollueurs semblent éviter de participer à des études sur leur performance environnementale. Il est concevable de penser que leur participation aurait pu modifier les résultats de notre étude, étant donné que leur profil est différent des entreprises incluses dans notre analyse. Nous avons également consulté des documents, principalement des informations et documents disponibles sur le portail de l'Alliance verte.

En utilisant un angle d'analyse essentiellement interne aux entreprises, nous avons ouvert, au moins partiellement, la « boîte noire » du processus de construction des données environnementales. Ceci nous a permis d'identifier et d'analyser différentes tensions qui se manifestent tout au long de ce processus.

Les résultats de la thèse s'articulent en trois parties. Premièrement, nous avons présenté les huit étapes du processus de construction des données environnementales des organisations en utilisant une stratégie de décomposition temporelle (Langley, 1999). Nous présentons un processus complet, standard, afin de mettre en évidence toutes ses étapes. En pratique, ce processus est incomplet pour la majorité des organisations : plusieurs étapes sont partielles ou sommaires. Nous avons mis en évidence un processus complet afin de discuter toutes ses étapes, mais également les tensions qui se manifestent tout au long du processus. Par la suite, nous avons analysé ces tensions en mobilisant les théories néo-institutionnelles, plus particulièrement le couplage faible (Orton et Weick, 1990) et le couplage sélectif (Pache et Santos, 2013). Notre étude démontre que ce processus est sélectif et faiblement couplé, ce qui lui permet de s'adapter relativement rapidement à des changements externes et internes. Cela présente aussi des inconvénients, en compromettant la fiabilité des données finales. Notamment, les analyses de pertinence sont souvent incomplètes : des impacts environnementaux sont analysés partiellement ou même ignorés par manque de ressources humaines, financières ou techniques. Les impacts retenus sont mesurés en utilisant des méthodologies à fiabilité variable, les entreprises pouvant souvent choisir entre plusieurs options. La collecte des données est souvent fragmentée à cause des systèmes de collecte généralement peu fiables et du fait d'employés insuffisamment formés ou peu concernés par la divulgation environnementale.

Deuxièmement, nous montrons que la construction des données environnementales est un processus sous l'emprise de multiples tensions. Nous avons exploré la manière dont les organisations analysent et résolvent ces tensions. Les aspects rationnels et économiques sont considérés par les organisations dans le processus de production des données environnementales. En mobilisant la littérature sur l'efficacité des organisations (Scott et Meyer, 1983; Scott, 2005; Suddaby, 2010) et l'analyse avantages-coûts (Boiral, 2004), nous avons démontré que les considérations économiques dominent le processus de construction des données environnementales. La décision même d'une organisation de produire des informations sociales et environnementales repose sur une analyse approfondie, étant donné que cette production mobilise des ressources internes

importantes (Adams, 2002). Cette analyse considère de multiples facteurs, comme les bénéfices d'une réduction de l'asymétrie d'information entre dirigeants et actionnaires, les coûts de collecte d'informations par les actionnaires, et les coûts (risques) de l'utilisation de la divulgation environnementale par les parties prenantes autres que les actionnaires (Cormier et Magnan, 1999).

Notre étude met en évidence le fait que les aspects rationnels et l'analyse avantages-coûts ne sont pas propres à l'étape préliminaire, celle de la décision de produire (ou non) des données environnementales pour la divulgation externe. Elle est omniprésente dans le processus de production des données. Leur construction nécessite la conception, l'implémentation et l'amélioration d'un processus interne complexe, des structures et pratiques propres à chaque étape du processus. La production des données environnementales soulève de multiples questionnements entourant le périmètre d'analyse (les impacts environnementaux considérés contrairement à ceux qui sont ignorés), les référentiels, les méthodologies et les métriques adoptés. D'autres enjeux, comme l'audit externe des données environnementales et la collaboration avec des consultants externes, parsèment le chemin de construction des informations environnementales. Tout au long de ce chemin, les décisions des organisations sont guidées par des aspects rationnels et des analyses avantages-coûts plus ou moins complexes.

Les tensions identifiées dans ce processus sont donc systématiquement soumises à des analyses avantages-coûts, et c'est en fonction des résultats obtenus que l'entreprise choisit une option parmi plusieurs. La décision d'examiner un enjeu environnemental ou non, l'étendue de l'analyse, la méthodologie de calcul choisie parmi plusieurs possibles à des niveaux de fiabilité variables, etc. représentent les résultats des analyses avantages-coûts et de *cherry-picking* mobilisés par les entreprises à chaque étape où des tensions de manifestent. Les concepts d'analyse avantages-coûts et de *cherry-picking* qui ont émergé du terrain soulignent le fait que les considérations économiques sont prioritaires pour les entreprises, et cela même en présence de considérations environnementales fortes.

Troisièmement, nous voulions comprendre comment les entreprises collaborent pour développer et maintenir des exigences environnementales qu'elles-mêmes doivent respecter. Nous avons ainsi examiné le programme environnemental de l'Alliance verte. Les données recueillies auprès de certains de ses membres font apparaître des pratiques similaires aux autres entreprises. Une dimension d'analyse supplémentaire est cependant présente dans le cas de l'Alliance verte. Le fait d'avoir eu accès à des données auprès de plusieurs acteurs participant à un projet commun de création d'un programme environnemental permet de comprendre la dynamique collective de création et de maintien d'une norme environnementale dans l'industrie maritime canadienne. Nous avons donc spécifiquement utilisé ces données pour analyser cette problématique qui leur est propre.

La majorité des acteurs du programme ont initié la création de cette norme environnementale avec pour premier objectif de servir l'industrie qu'ils représentent. En l'absence d'un standard environnemental suffisamment ambitieux pour assurer la légitimité de cette industrie, sérieusement menacée par la crise de la moule zébrée, ces acteurs se sont organisés afin de créer, légitimer, et maintenir une norme environnementale conforme à leurs objectifs. En mobilisant la littérature néo-institutionnelle, plus précisément celle sur le travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006; Stamm, 2015) et l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983), mais également sur l'analyse avantages-coûts (Boiral, 2004), nous avons démontré que les entreprises sont à la fois portées par des considérations écologiques et des considérations économiques pour améliorer leurs divulgation et performance environnementales. Les considérations économiques surpassent néanmoins toutes les autres considérations.

7.1.2 Contributions à l'avancement des connaissances dans le domaine de recherche

Le modèle général de notre thèse qui a émergé des données recueillies auprès des participants et de la consultation des documents est présenté à la Figure 7. Il permet de comprendre les principes qui guident la construction des données environnementales.

Ainsi, nos données montrent que la construction des données environnementales est un processus sélectif et faiblement couplé. Ce processus est jalonné par deux concepts : l'analyse avantages-coûts et le *cherry-picking*. Ces concepts définissent le fonctionnement du processus : chaque fois qu'une tension se manifeste, une analyse avantages-coûts plus ou moins formelle et complexe est réalisée, et son résultat dirige l'entreprise vers une option de résolution parmi plusieurs possibles. Le choix d'une option parmi plusieurs représente du *cherry-picking*.

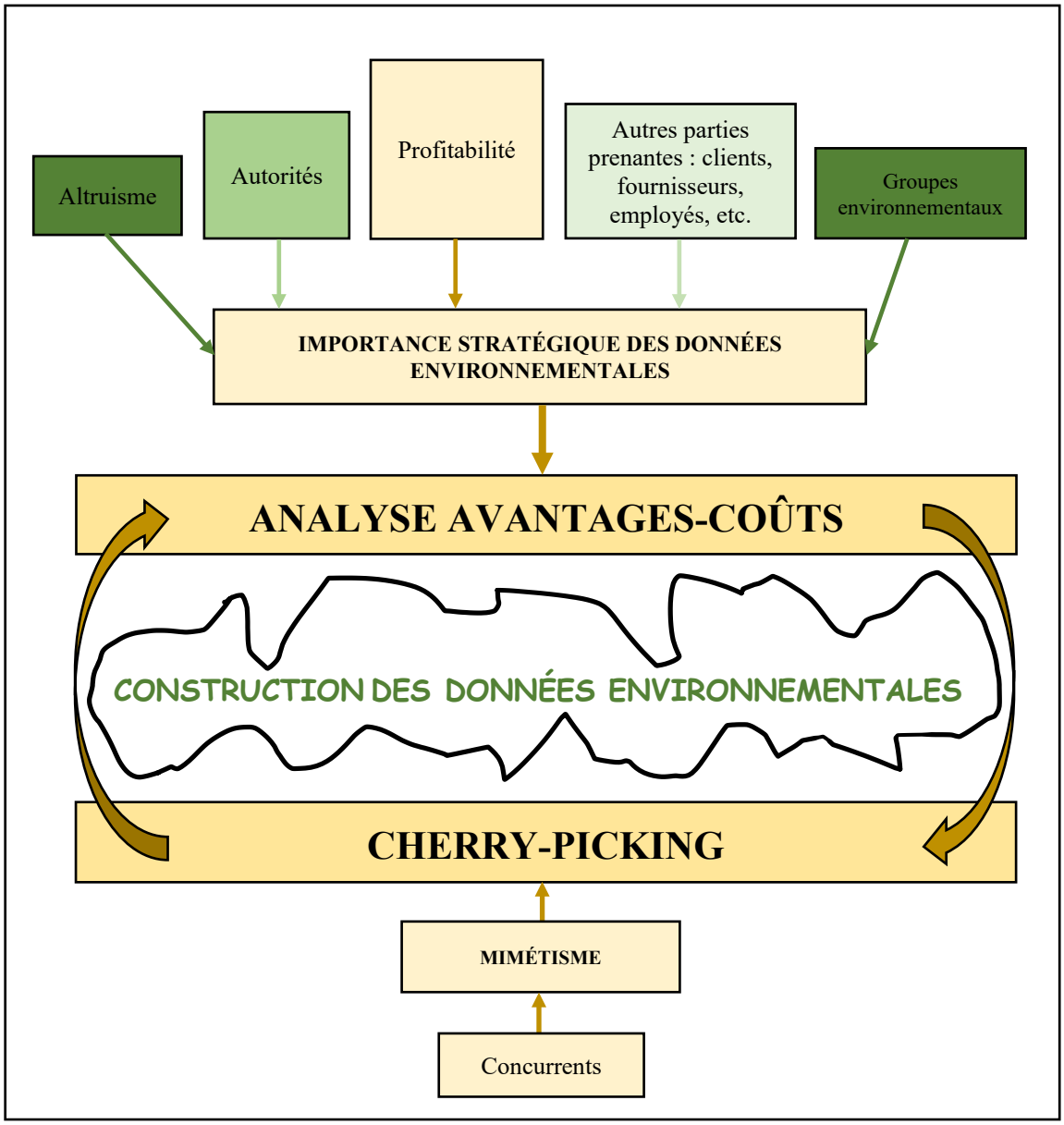


Figure 7 La construction des données environnementales par les entreprises

L'analyse avantages-coûts est conditionnée par l'importance stratégique des données environnementales. Si ces données se révèlent d'une grande importance pour l'entreprise, la balance des avantages et des coûts liés à une décision concernant leur construction a plus de chances de pencher du côté des avantages, et donc la décision pourrait se transformer en action. Sinon, une nouvelle option est analysée sous l'angle de ses avantages et coûts. Dans certaines situations, des processus mimétiques guident le *cherry-picking*. Ainsi, une entreprise peut parfois prendre des décisions qui semblent désavantageuses sur le plan économique, sous l'influence de ses pairs. Par exemple, elle peut continuer à utiliser la GRI si ses pairs ou concurrents le font, malgré des coûts très élevés et des avantages mitigés.

L'importance stratégique des données environnementales est déterminée par une combinaison de plusieurs facteurs. Notre étude a permis de mettre en évidence cinq catégories de facteurs : des préoccupations environnementales sincères (altruisme), les exigences environnementales des autorités, les intérêts économiques liés à la profitabilité, des pressions des groupes environnementaux et des pressions d'autres parties prenantes comme les fournisseurs, les clients, ou les employés. L'altruisme et les groupes environnementaux rehaussent l'importance stratégique des données environnementales: ces données sont considérées comme essentielles pour comprendre la performance environnementale réelle, et pour l'amélioration future de l'image environnementale. Les intérêts économiques ont généralement tendance à diminuer l'importance stratégique des données environnementales : l'environnement et les données environnementales sont souvent perçus comme « une peste dont il faut se débarrasser », un coût. Les exigences environnementales des autorités et les pressions des parties prenantes comme les fournisseurs cherchent essentiellement un équilibre entre la préservation de la profitabilité et de l'environnement. Les cinq catégories de facteurs se manifestent avec des intensités variables d'une organisation à une autre, mais <u>nous avons constaté que l'importance stratégique de l'environnement est généralement faible.</u>

Notre étude propose trois contributions qui participent à l'avancement des connaissances dans le domaine de la construction des données environnementales et de la divulgation environnementale.

Premièrement, nous avons présenté le processus complet de production des données environnementales en utilisant un angle d'analyse interne aux entreprises. À notre connaissance, seulement deux autres études ont pris un angle interne d'analyse de la construction des données environnementales (Lodhia et Jacobs, 2013; Laine, Jarvinen, Hyvonen, et Kantola, 2017). Lodhia et Jacobs (2013) ont mené une étude dans deux départements du secteur public australien. Ils ont exploré les procédures internes et analysé l'activité des personnes impliquées. L'objet de leur recherche était cependant de comprendre « pourquoi » les entités divulguent des informations sociales et environnementales, tandis que notre étude se penche principalement sur la question du « comment ». Laine, Jarvinen, Hyvonen, et Kantola (2017) se sont concentrés sur le processus interne de prise de décisions et sur la production, l'utilisation et la compréhension interne des dépenses et investissements environnementaux d'une entreprise finlandaise. Ces auteurs ont examiné une seule entreprise, tandis que nous avons analysé le processus de construction des données environnementales de plusieurs organisations, de taille et nature diverse. Cela nous permet de mettre en évidence de nouveaux éléments, et d'étendre nos résultats à plus qu'une organisation. De plus, Laine, Jarvinen, Hyvonen, et Kantola (2017) ont examiné seulement les dépenses et investissements environnementaux, tandis que nous avons traité plusieurs catégories d'informations environnementales.

Le fait de connaître toutes les étapes du processus et leur récurrence permet de mieux comprendre comment les données environnementales sont construites. De plus, nous avons identifié et discuté les multiples tensions qui se manifestent tout au long du processus. Il s'agit d'une illustration des théories néo-institutionnelles sur le couplage sélectif et le couplage faible dans le domaine de la divulgation environnementale. Plus précisément, nous contribuons à la littérature néo-institutionnelle (Orton et Weick, 1990; Pache et Santos, 2013; Laine, Jarvinen, Hyvonen, et Kantola, 2017) en mettant en évidence que la construction des données environnementales est un processus sélectif et

faiblement couplé, avec des tensions qui se manifestent tout au long du processus. Il commence par la décision de produire des données environnementales, motivée par de nombreuses demandes hétérogènes, et continue avec une analyse de pertinence partielle et discrétionnaire. Il s'ensuit l'établissement des indicateurs à partir de multiples méthodologies à fiabilité variable, la collecte fragmentée des données, pour finir avec des vérifications discrétionnaires et à fiabilité variable. La construction des données environnementales constitue donc un processus sélectif et faiblement couplé. Conséquemment, les données environnementales finales sont généralement faiblement couplées à la performance environnementale réelle des organisations.

Deuxièmement, notre étude permet de comprendre que la construction des données environnementales est plus complexe que ce qui a été relevé par des études antérieures, qu'elles soient fonctionnalistes ou critiques.

Les recherches fonctionnalistes sur la divulgation extrafinancière ne s'interrogent généralement pas sur la construction de ces données par les organisations (Boiral et Henri, 2017). Elles accordent une grande importance à la relation entre la performance financière, d'un côté, et la performance sociale et environnementale, de l'autre côté, et concluent habituellement à une association positive entre les deux variables (Grewal et Serafeim, 2020). Une bonne performance environnementale est significativement associée à une bonne performance économique, mais également à de la divulgation environnementale de bonne qualité (Al-Tuwaijri, Christensen, et Hughes, 2004). La recherche dans ce domaine met en évidence les multiples avantages de la divulgation extrafinancière sur la performance économique des entreprises. Elle attirerait plus d'investisseurs institutionnels et permettrait une meilleure couverture de ces entreprises par les analystes financiers (Dhaliwal, Li, Tsang, et Yang, 2011). La divulgation extrafinancière semble constituer aussi un supplément d'information valorisé par les investisseurs, la bonne performance sociale et environnementale étant récompensée par le marché (Cormier et Magnan, 2015). La publication des rapports de développement durable pourrait donc compenser l'opacité de l'information financière (Dhaliwal, Radhakrishnan, Tsang, et Yang, 2012).

Selon les chercheurs critiques, il existe cependant des écarts importants entre les discours et les actions des organisations. Le concept de *greenwashing,* ou écoblanchiment est largement utilisé dans la littérature critique pour définir cet écart entre la divulgation sociale et environnementale et la soutenabilité réelle (Hopwood, 2009; Gray, 2010; Boiral, 2013). Ceci peut s'expliquer par le fait que les entreprises font preuve d'hypocrisie organisationnelle (Cho, Laine, Roberts, et Rodrigue, 2015).

Les résultats de notre étude permettent d'apporter quelques nuances. Le processus de construction des données environnementales n'est ni fortement couplé (tel que considéré par les chercheurs fonctionnalistes) ni complètement découplé (tel que dénoncé par les critiques), mais plutôt sélectif et faiblement couplé. Il est composé de plusieurs étapes à travers lesquelles les organisations construisent des données environnementales de manière plus ou moins exhaustive, exacte et rigoureuse. En fait, la construction des données environnementales est fortement affectée par l'analyse avantages-coûts et le *cherry-picking*. Comme les meilleures intentions des meilleures organisations se heurtent à des considérations économiques, les données environnementales finales sont le résultat d'un enchaînement des analyses avantages-coûts et du *cherry-picking*. Les considérations rationnelles, économiques et comptables dominent les réflexions, les décisions et les actions des organisations. Cela se traduit par une divulgation variable en termes d'étendue et de profondeur.

Au-delà des contributions à l'avancement des connaissances dans le domaine de la construction des données environnementales et de la divulgation environnementale, notre étude permet d'apporter quelques contributions aux théories néo-institutionnelles.

7.2 Mimétisme, couplage faible et travail institutionnel

Notre recherche contribue aux théories néo-institutionnelles en enrichissant les concepts d'isomorphisme mimétique, de couplage faible et de travail institutionnel de maintien d'une institution.

Le mécanisme d'isomorphisme mimétique se manifeste quand des organisations opérant dans des environnements caractérisés par l'incertitude tendent à contrôler et stabiliser leur environnement en imitant des organisations innovatrices (DiMaggio et Powell, 1983). Le développement durable est un domaine propice à l'isomorphisme mimétique. Les initiatives et communications extrafinancières ont pris de l'ampleur dans les dernières décennies. Certaines entreprises s'y sont initialement livrées avec succès et d'autres entités, aspirant au même succès et à la même légitimité, les ont suivies (Vogel, 2010). Dans une étude menée sur des entreprises allemandes, Cormier, Magnan, et Van Velthoven (2005) concluent que la qualité de la performance environnementale est positivement associée aux tendances d'imitation de l'industrie. Les entreprises chercheraient à légitimer leurs stratégies en imitant les pratiques des entreprises reconnues comme leaders dans leurs secteurs d'activité. Peters et Romi (2014) examinent l'impact des caractéristiques de la gouvernance de la durabilité sur le niveau d'assurance des rapports de développement durable et confirment que les entreprises présentent un comportement d'isomorphisme mimétique.

L'isomorphisme mimétique a été étudié majoritairement au niveau organisationnel macro (Cormier, Magnan, et Van Velthoven, 2005; Peters et Romi, 2014). Notre étude permet de comprendre comment les entreprises décident d'en imiter d'autres ou de poursuivre des avenues différentes dans le domaine de la construction des données environnementales, grâce à des analyses aux niveaux d'organisation méso et micro. La construction des données environnementales est un processus sélectif et faiblement couplé, jalonné par deux concepts : l'analyse avantages-coûts et le *cherry-picking*. Quand elles réalisent des analyses avantages-coûts et du *cherry-picking*, les entreprises décident d'imiter d'autres entités ou de procéder à des choix différents de leurs concurrents, en fonction de l'option la plus avantageuse. Certaines décisions semblent toutefois échapper à la rationalité de l'analyse avantages-coûts. La production des rapports de développement durable consomme des ressources importantes, mais elle est peu utile. Toutefois, plusieurs organisations continuent à produire ces types de rapports. Elles suivent ce que les concurrents ou les leaders dans leur secteur d'activité font. L'utilisation du référentiel GRI est aussi un choix controversé. Le rapport avantages-coûts semble être défavorable pour

plusieurs organisations. La pertinence de la GRI semble s'appuyer sur un examen externe : la décision d'adopter ce référentiel se base parfois sur le choix d'autres entreprises, ou sur le choix de la majorité. Mais le mimétisme ne rend pas nécessairement les organisations plus efficaces (DiMaggio et Powell, 1983). Dans les situations mentionnées, le rapport avantages-coûts semble négatif. Le mimétisme est cependant, dans une certaine mesure, le résultat d'un examen coûts-bénéfices : suivre ce que les autres entreprises font, même à des prix élevés, est parfois moins dispendieux que de poursuivre une avenue différente. Les parties prenantes pourraient sanctionner les entreprises qui s'écartent des pratiques de divulgation privilégiées par la majorité. Ne plus publier un rapport de développement durable détaillé, ou ne plus choisir la GRI comme référentiel de divulgation, soulèverait des questionnements de la part de certaines parties prenantes. Ceci pourrait être jugé comme un recul en matière de transparence. Les conséquences des critiques pourraient être plus élevées que le prix à payer pour continuer à utiliser la GRI, publier un rapport de développement durable détaillé, choisir une certaine méthodologie de calcul ou un certain type de vérification des données.

Notre étude démontre ainsi que, dans une organisation, l'isomorphisme mimétique n'est pas nécessairement l'expression d'un comportement macro-organisationnel, comme présenté par des études antérieures (DiMaggio et Powell, 1983; Cormier, Magnan, et Van Velthoven, 2005; Peters et Romi, 2014). Des analyses avantages-coûts à des niveaux d'organisation méso (choix effectués par le département de développement durable) et micro (choix effectués par des employés) peuvent également conduire à de l'isomorphisme mimétique.

Une deuxième contribution théorique concerne le couplage faible. Orton et Weick (1990) ont identifié huit catégories de couplage faible : entre les individus, entre les sous-unités, entre les organisations, entre différents niveaux hiérarchiques, entre l'organisation et son environnement, entre les activités, entre les idées, et entre les intentions et actions. Les écrits antérieurs ont généralement illustré le couplage faible entre un nombre restreint

d'éléments. Notre étude met en évidence le fait que, dans une organisation, le couplage faible peut se manifester entre une multitude d'éléments, tout au long d'un processus.

L'étude de Collier (2001), basée sur une ethnographie, démontre comment l'introduction d'un système de gestion comptable génère du couplage faible entre les demandes externes de reddition de comptes et les opérations techniques internes. Laine, Jarvinen, Hyvonen, et Kantola (2017) analysent le couplage faible entre les guides fournis par les autorités et les données produites par l'organisation. Le couplage faible est également observé dans les échanges de données avec les sous-traitants, ainsi qu'entre les divers établissements et l'organisation centrale.

Notre étude met en évidence le fait que le couplage faible peut se manifester à chaque étape d'un processus interne aux organisations. Le couplage faible peut se manifester entre les sous-unités d'une entité: entre le département de développement durable et les autres départements. Conjointement, il peut être présent entre différents niveaux hiérarchiques : entre l'équipe corporative du département de développement durable et les employés des usines. En même temps, le couplage faible peut se manifester entre l'organisation et son environnement, par exemple entre les pressions externes et les données environnementales finales divulguées à différentes parties prenantes, mais également entre les intentions et actions : entre l'intention de connaître certains impacts environnementaux et les actions posées dans ce but, à la lumière des analyses avantages-coûts et du *cherry-picking*. Le couplage faible peut donc marquer un processus à de multiples niveaux, contrairement aux études antérieures qui concluent généralement à un nombre restreint de niveaux impliqués dans du couplage faible (Orton et Weick, 1990; Collier, 2001; Laine, Jarvinen, Hyvonen, et Kantola, 2017).

Notre troisième apport théorique concerne le travail institutionnel de maintien d'une institution, ce qui a été peu étudié auparavant (Slimane et Leca, 2010). Micelotta et Washington (2013) ont étudié les moyens employés par les acteurs du secteur des services professionnels en Italie pour contrer les efforts gouvernementaux de les réformer, en soulignant le rôle des travaux de réparation des institutions et en explorant ses

déclencheurs et conditions favorables. Raviola et Norbäck (2013) ont examiné une dynamique complexe impliquant le changement et le maintien des institutions, en suivant les efforts d'un journal italien pour mettre en œuvre l'intégration de l'information imprimée et en ligne. Les autrices ont mis en évidence trois types de travail institutionnel des acteurs en relation avec l'institution: du travail divergent (directions différentes), convergeant (mêmes directions que l'institution), et « misvergeant » (contre l'institution). Ces études se sont intéressées au maintien des institutions existantes dans un contexte adverse, tandis que la nôtre s'intéresse à la création et l'expansion d'une norme environnementale créée par l'industrie, pour l'industrie.

Notre contribution va cependant au-delà de l'étude de la création d'une norme. Notre recherche montre en effet le besoin d'un travail institutionnel continu de la part des acteurs pour maintenir cette norme. Nous observons que des acteurs divers, avec des intérêts différents et même conflictuels, collaborent afin de montrer leur volonté d'améliorer de manière continuelle la norme environnementale de leur secteur, qui est devenue une institution. Ce travail d'amélioration continue constitue un travail institutionnel de maintien d'une institution qui est essentiel à sa survie. En effet, démontrer que les enjeux environnementaux sont au cœur des préoccupations de l'industrie maritime et que celle-ci s'adapte continuellement aux changements réglementaires en visant l'excellence environnementale et l'autodépassement, permet de maintenir la légitimité de la norme construite. Ce travail institutionnel de maintien est une course infinie dont le but est d'assurer la légitimité de la norme sur le long terme et, ultimement, celle de l'industrie maritime qui est l'acteur institutionnel principal. Au-delà de ce qui proposent d'autres études sur le travail de maintien institutionnel comme celle de Micelotta et Washington (2013) et Raviola et Norbäck (2013), notre recherche met en évidence une étape distincte du travail de maintien d'une institution : la boucle de l'« amélioration continue » qui est une itération sans fin dans le but de maintenir la légitimité de l'institution et de l'industrie qui l'a créée. Les divers membres de l'Alliance verte font constamment évoluer le programme de manière à ce qu'il soit perçu comme étant supérieur aux normes imposées, enrichi et amélioré, ce qui maintient et même renforce sa crédibilité auprès des membres, des membres potentiels et du grand public.

7.3 Implications pratiques

Nous avons souligné le fait que le processus de construction des données environnementales est sélectif et faiblement couplé. Ces caractéristiques lui permettent de s'adapter relativement rapidement à des changements externes et internes, mais elles présentent aussi des inconvénients. La fiabilité des données finales est compromise par des analyses de pertinence partielles et discrétionnaires, des méthodologies de calcul à fiabilité variable, des collectes de données fragmentées, des vérifications sommaires, etc. Les données environnementales ne sont pas construites avec la même rigueur que les données financières. Elles sont généralement faiblement couplées à la performance environnementale réelle des organisations. Il est essentiel pour les lecteurs et les analystes des données environnementales divulguées par les organisations de prendre en considération les faiblesses du processus de leur construction.

Notre étude présente aussi des implications pour les autorités environnementales. L'importance stratégique de l'environnement semble être généralement faible pour les entreprises. Dans la balance des avantages et des coûts des actions environnementales présentée au chapitre 5, les coûts paraissent peser systématiquement plus lourd que les bénéfices. Plusieurs avenues sont possibles afin de rehausser les avantages et conséquemment, l'importance stratégique de l'environnement. Premièrement, une réglementation environnementale plus stricte ferait en sorte que les avantages, comme l'évitement des amendes ou la conservation du droit d'opérer, posséderaient une valeur plus importante que la valeur actuelle. Nous pensons que la réglementation environnementale devrait devenir plus stricte afin de conserver la portion de nature qui nous reste et pour corriger une partie des erreurs passées, c'est-à-dire restaurer une partie de la nature endommagée.

Donner une valeur à la nature est une autre avenue possible, ce qui est considéré comme primordial par l'Organisation des Nations Unies (Nations Unies, 2021). Un facteur additionnel serait donc ajouté dans la liste des avantages de la balance des avantages et des coûts des actions environnementales présentée au chapitre 5. Cela représente aussi

une avenue de recherche qui joint les intérêts de Richard (2012) et Rambaud et Richard (2015) pour le modèle TDL.

7.4 Limites et avenues de recherche

Dans le troisième chapitre, nous avons discuté plusieurs limites méthodologiques. Nous y revenons avec des éléments supplémentaires et des avenues de recherche possibles.

Quelques limites concernent les données collectées. Une première est liée au temps écoulé entre le début de la collecte des données (décembre 2018) et la fin de leur analyse, approximativement trois ans plus tard. Dans le domaine environnemental, des initiatives locales ou mondiales, des lois, et des pratiques changent ou émergent rapidement. À titre d'exemple, le gouvernement fédéral canadien a annoncé en novembre 2021 le début des consultations sur de nouveaux engagements climatiques, peu après la tenue de la COP26 (ECC, 2021c). Il est possible que des témoignages recueillis et des pratiques examinées ne soient plus pertinents dans une certaine mesure, si de nouvelles pratiques volontaires ou exigences réglementaires ont émergé dernièrement. L'étude de nouvelles pratiques, initiatives et exigences environnementales est nécessaire pour comprendre l'évolution de ce domaine.

La transférabilité des résultats de l'étude peut aussi être discutée. La transférabilité consiste dans la possibilité d'élargir la portée des résultats obtenus au-delà de l'échantillon analysé (Miles, Huberman, et Saldaña, 2014). Notre étude est qualitative et la transférabilité des résultats est diminuée, vu que nous analysons un nombre restreint d'organisations. De plus, la quasi-totalité des entreprises analysées œuvre au Québec. Les particularités économiques et réglementaires influencent le processus de construction des données environnementales de notre échantillon. Il ne s'agit pas d'un échantillon représentatif d'une population dont les résultats pourraient être extrapolés. Des études sur de plus grands échantillons pourraient être envisagées, par exemple par des sondages qui étudieraient des éléments particuliers que nous avons mis en évidence.

Notre étude examine le processus de construction des données environnementales de plusieurs organisations hétérogènes. Elles œuvrent dans des secteurs économiques différents, et ont des tailles très variables. Les étapes et les tensions que nous avons identifiées et analysées peuvent présenter des différences entre les organisations. De plus, nous avons discuté généralement avec une seule personne par organisation. Dans de plus grandes organisations, plusieurs personnes sont impliquées dans le bon déroulement de ce processus. Afin d'approfondir les connaissances sur le processus de construction des données environnementales, des études de cas devraient être réalisées. Elles permettraient de discuter avec plusieurs employés, situés à des niveaux hiérarchiques différents, et d'apporter plus de nuances que nous avons réussi à le faire.

Une avenue de recherche intéressante concerne le couplage faible que nous avons observé entre les employés situés à des niveaux hiérarchiques différents dans le processus de construction des données environnementales. Ce couplage faible existe-t-il parce que les employés du terrain ne sont pas bien informés des avancées globales de l'entreprise ? Serait-ce plutôt parce que les équipes corporatives ne comprennent pas la réalité du terrain et se contentent des informations agrégées qui auraient perdu de leur richesse dans le processus de construction et d'agrégation ? Ou pourrait-ce s'expliquer par la décision corporative d'ignorer ou de traiter superficiellement certains impacts environnementaux ? Des études ciblées nous permettraient de mieux comprendre les relations entre ces employés et leurs effets sur la construction des données environnementales.

Enfin, notre recherche a été largement influencée par les études critiques. Nos questionnements initiaux et le choix de notre terrain de recherche ont d'abord été inspirés par la lecture de travaux de ce courant, tout en étant sceptiques en ce qui concerne la radicalité de leurs résultats qui mettent en évidence l'omniprésence du *greenwashing* et des phénomènes de découplage entre ce que disent les organisations et ce qu'elles font. Nous partagions aussi des questionnements concernant le manque de performativité des recherches critiques (Morales et Sponem, 2017). Nous avons donc exploré des littératures sur le développement durable relevant d'autres paradigmes, afin d'avoir une meilleure

compréhension du sujet. Puis, nous avons mis en place un protocole méthodologique afin de comprendre de la manière la plus objective possible le processus de construction des données environnementales. Nous aurions aimé qu'une meilleure compréhension des pratiques nous permette de tirer des conclusions moins pessimistes que celles des études critiques.

Cependant, les résultats de notre étude ne nous aident pas à être optimistes sur l'avenir de la Terre et sur la prise en compte de leur responsabilité environnementale par les entreprises. Le regretté Rob Gray écrivait *« [...] I am exercised by concerns that (inter alia) the planet is unlikely to be able to continue to support life as we know it within current lifetimes. »* (2010, p. 53). Nous le sommes, aussi. Les entreprises sont les principales responsables de la destruction de la planète, mais dans leur quête incessante de profit, elles ne souhaitent ni assumer leur culpabilité, ni corriger leurs impacts négatifs sur la nature:

> *« We know that every natural system on the planet is disintegrating. Land, water, air, and sea have been functionally transformed from life-supporting systems into repositories for waste. There is no polite way to say that business is destroying the world. »* (Hawken, 2010, p. 4).

Liste des références

Ackerman, R. W., et Bauer, R. A. (1976). Corporate Social Responsiveness, Reston, Va.: Reston Publishing Co.

Acquier, A., et Gond, J.-P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 5-35.

Adams, C. A. (2002). Internal organizational factors influencing corporate social and ethical reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), 223-250.

Adams, C., et Larrinaga-Gonzalez, C. (2007). Introduction – engaging with organizations in pursuit of improved sustainability accounting and performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3), 333-355.

Aggeri, F., Pezet, E., Abrassart, C., et Acquier, A. (2005). Organiser le développement durable : expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective, Vuibert.

Al Gore. (2020). Introduction, dans Carson, R. (2020). Printemps silencieux. 4e edition, Wildproject.

Al-Tuwaijri, S. A., Christensen, T. E., et Hughes, K. E. (2004). The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: a simultaneous equations approach. *Accounting, Organizations and Society*, 29(5-6), 447-471.

Alliance verte. (2017). Alliance verte, Magazine, Mai 2017. Une décennie remarquable d'amélioration continue & d'excellence environnementale. Récupéré le 19 août 2021. https://allianceverte.org/wp-content/uploads/2017/05/GreenMarine-AllianceVerte-Mai2017.pdf

Alliance verte. (2020). Rapport de performance 2020. https://allianceverte.org/wp-content/uploads/2021/06/AV_Rapport_perfo2020_FR.pdf

Alliance verte. (2021)a. À Propos. Récupéré le 19 août 2021. https://allianceverte.org/a-propos/

Alliance verte. (2021)b. Évaluer la performance environnementale. Récupéré le 19 août 2021. https://allianceverte.org/certification/enjeux-et-criteres/

Alliance verte. (2021)c. Membres. Récupéré le 19 août 2021. https://allianceverte.org/membres/

Alliance verte (2021)d. Comité consultatif Saint-Laurent. Récupéré le 17 septembre 2021. https://allianceverte.org/wp-content/uploads/2020/02/CCSL.pdf

Alliance verte (2021)e. Q&R avec Eleanor Kirtley, directrice principale du programme. Récupéré le 17 septembre 2021. https://allianceverte.org/2021/04/15/20233/

Alliance verte. (2021)f. Certification. Récupéré le 20 août 2021. https://allianceverte.org/certification/

Alliance verte. (2021)g. Certification. Enjeux et critères. Récupéré le 23 août 2021. https://allianceverte.org/certification/enjeux-et-criteres/

Alliance verte (2021)h. Green marine Europe. Récupéré le 29 août 2021. https://allianceverte.org/green-marine-europe/

Alliance verte. (2021)i. Politique de certification. Récupéré le 23 août 2021. http://www.green-marine.org/wp-content/uploads/2016/05/Politique_certification.pdf

Alliance verte (2021)j. Membres. Associations. Récupéré le 29 août 2021. https://allianceverte.org/membres/associations/

Alliance verte (2021)k. Membres. Supporteurs. Récupéré le 29 août 2021. https://allianceverte.org/membres/supporteurs/

Alliance verte (2021)L. Greentech. Récupéré le 29 août 2021. https://allianceverte.org/greentech/archives-fr/archive-2019/

Alliance verte (2021)m. Indicateurs de rendement pour les armateurs. Récupéré le 7 octobre 2021. https://allianceverte.org/wp-content/uploads/2021/01/Résumé_2021_Armateurs.pdf

Antheaume, N. (2013). Le contrôle de gestion environnemental. état des lieux, état de l'art. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 19(3), 9-34. doi:10.3917/cca.193.0009

Archel, P., Husillos, J., et Spence, C. (2011). The institutionalisation of unaccountability: Loading the dice of corporate social responsibility discourse. *Accounting, Organizations and Society*, 36(6), 327-343.

Arnold, B., et de Lange, P. (2004). Enron: an examination of agency problems. *Critical Perspectives on Accounting*, 15(6), 751-765. doi:10.1016/j.cpa.2003.08.005

Artiach, T., Lee, D., Nelson, D., et Walker, J. (2010). The determinants of corporate sustainability performance. *Accounting and Finance*, 50(1), 31–51.

Ascui, F. (2014). A review of carbon accounting in the social and environmental accounting literature: what can it contribute to the debate? *Social and Environmental Accountability Journal*, 34(1), 6-28.

Ashrafi, M., Acciaro, M., Walker, T. R., Magnan, G. M., et Adams, M. (2019). Corporate sustainability in Canadian and US maritime ports. *Journal of Cleaner Production,* 220, 386-397.

Bae, S. M., Masud, M., et Kim, J. (2018). A cross-country investigation of corporate governance and corporate sustainability disclosure: a Signaling Theory perspective. *Sustainability*, 10(8), 2-16. https://doi.org/10.3390/su10082611

Bansal, P., Kim, A., et Wood, M. O. (2018). Hidden in plain sight: The importance of scale in organizations' attention to issues. *Academy of Management Review*, 43(2), 217-241.

Barnard, C. I. (1938). The Functions of the Executive, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Baudrillard, J. (1981). Simulacres et simulation (Series Débats), Galilée.

BC-SMART. (2021). About us. Récupéré le 30 août 2021. https://www.bc-smart.ca/about-us/

Bebbington, J., et Larrinaga, C. (2014). Accounting and sustainable development: an exploration. *Accounting, Organizations and Society*, 39(6), 395-413.

Beck, U. (2001). La société du risque : sur la voie d'une autre modernité (Ser. Alto). Aubier.

Berger, P. L. et Luckmann, T. (1967). The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge. Anchor Books.

Belkaoui, A. (1976). The impact of the disclosure of the environmental effects of organizational behavior on the market. *Financial Management*, 5(4), 26-31.

Berle A. A. (1931). Corporate powers as powers in trust. *Harvard Law Review*, 44(7), 1049-1076.

Berle, A. A., et Means, G. (1932). The modern corporation and the private property, New York: McMillan.

Berle A. A. (1954). The 20th Century Capitalist Revolution, New York: Harcourt Brace.

Berthelot, S., Cormier, D., et Magnan, M. (2003). Environmental disclosure research: review and synthesis. *Journal of Accounting Literature*, 22, 1-44.

Berthelot, S., Coulmont, M., et Serret, V. (2012). Do investors value sustainability reports? A Canadian study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *19*(6), 355-363

Blacconiere, W. G., et Patten, D. M. (1994). Environmental disclosures, regulatory costs, and changes in firm value. *Journal of Accounting and Economics*, 18(3), 357-377.

Boiral, O. (2004). Environnement et économie : une relation équivoque. *VertigO-la revue électronique en sciences de l'environnement*, 5(2).

Boiral, O. (2007). Corporate greening through ISO 14001: A rational myth? *Organization Science*, 18(1), 127-146.

Boiral, O. (2013). Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(7), 1036-1071. doi:10.1108/AAAJ-04-2012-00998

Boiral, O., et Henri, J. (2017). Is sustainability performance comparable? A study of GRI reports of mining organizations. *Business & Society*, 56(2), 283-317. doi:10.1177/0007650315576134

Boisot, M., et McKelvey, B. (2010). Integrating modernist and postmodernist perspectives on organizations: a complexity science bridge. *Academy of Management Review*, 35(3), 415-433.

Bowen, H. R. (1953). Social Responsibilities of the Businessman, New York: Harper & Row.

Bowen H. R. (1978). Social Responsibility of the Businessman - Twenty Years Later, dans E.M. Epstein et D. Votaw (dir.), *Rationality, Legitimacy, Responsibility: The Search for New Directions in Business and Society*, Goodyear Publishing Co., 116-130.

Bowen, F., et Wittneben, B. (2011). Carbon accounting: negotiating accuracy, consistency, and certainty across organisational fields. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 24(8), 1022-1036.

Boxenbaum, E., et Jonsson, S. (2017). Isomorphism, diffusion, and decoupling: Concept evolution and theoretical challenges. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 2, 79-104.

Bromley, P., et Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530.

Brown, H. S., De Jong, M., et Lessidrenska, T. (2009). The rise of the Global Reporting Initiative: a case of institutional entrepreneurship. *Environmental politics*, 18(2), 182-200.

Brunsson, N. (1989). The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations, Chichester: John Wiley & Sons.

Buhr, N., Gray, R., et Milne, M. J. (2014). Histories, rationales, voluntary standards and future prospects for sustainability reporting: CSR, GRI, IIRC and beyond, dans *Sustainability accounting and accountability* (pp. 69-89). Routledge.

Burrell, G., et Morgan, G. (1979). Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life, Aldershot, Hants (England): Ashgate.

Busco, C., Giovannoni, E., Granà, F., et Izzo, M. F. (2018). Making sustainability meaningful: aspirations, discourses, and reporting practices. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(8), 2218-2246.

Canadian Sailings. (2007). Marine industry leaders chart environmentally friendly course for great lakes and St. Lawrence.

Carnegie, A. (1889). Wealth. *The North American Review*, 148(391), 653-664.

Carnegie, A. (1898). Distant possessions: The parting of the ways. *The North American Review*, 167(501), 239-248.

Carnegie, A. (1906). The gospel of wealth. *The North American Review*, 183(599), 526-537.

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

Carroll, A. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices, dans Crane, A. (dir), The Oxford handbook of corporate social responsibility, Oxford: Oxford University Press, 19-45.

Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, *1*(1), 1-8.

Carroll, A. B., Lipartito, K. J., Post, J. E., Werhane, P. H., et Goodpaster, K. E. (2012). Corporate Responsibility: The American Experience, Cambridge University Press.

Carson, R. (2020). Printemps silencieux. 4e edition, Wildproject.

CFA Institute. (2020). Positions on environmental, social, and governance integration. Récupéré le 20 novembre 2021. https://cfainstitute.org/-/media/documents/article/position-paper/cfa-institute-position-statement-esg.ashx

Chan, M. C., Watson, J., et Woodliff, D. (2014). Corporate governance quality and CSR disclosures. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 59-73.

Chauvey, J., Giordano-Spring, S., Cho, C. H., et Patten, D. M. (2015). The normativity and legitimacy of CSR disclosure: Evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 789-803.

Chelli, M., Durocher, S., et Fortin, A. (2019). Substantive and symbolic strategies sustaining the environmentally friendly ideology. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(4), 1013-1042. doi:10.1108/AAAJ-02-2018-3343

Chelli, M., et Gendron, Y. (2015). L'expertise en évaluation socio-environnementale des entreprises : légitimation et mises à l'épreuve. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 21(2), 63-96.

Ching, H. Y., et Gerab, F. (2017). Sustainability reports in Brazil through the lens of signaling, legitimacy and stakeholder theories. *Social Responsibility Journal*, 13(1), 95-110.

Cho, C. H., Bohr, K., Choi, T. J., Partridge, K., Shah, J. M., et Swierszcz, A. (2020). Advancing sustainability reporting in Canada: 2019 report on progress. *Accounting Perspectives*, 19(3), 181-204.

Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., et Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 78-94.

Christensen, L. T., Morsing, M., et Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3), 372-393.

Christensen, L. T., Morsing, M., et Thyssen, O. (2020). Timely hypocrisy? Hypocrisy temporalities in CSR communication. *Journal of Business Research*, 114, 327-335.

Chung, J., et Cho, C. H. (2018). Current trends within social and environmental accounting research: a literature review. *Accounting Perspectives*, 17(2), 207-239.

Clark, J. M. (1939). Social Control of Business, New York: McGraw-Hill.

Climate Disclosure Standards Board (CDSB). (2021). About CDSB. Récupéré le 19 novembre 2021. https://www.cdsb.net/our-story

Clune, C., et O'dwyer, B. (2020). Framing engagement that resonates: Organizing advocacy for corporate social and environmental accountability. *European Accounting Review*, 1-25. doi:10.1080/09638180.2020.1746374

CNRS Le journal. (2021). « Le changement climatique nous touche déjà de plein fouet ». Récupéré le 1er mars 2022. https://lejournal.cnrs.fr/articles/le-changement-climatique-nous-touche-deja-de-plein-fouet?utm_term=Autofeed&utm_medium=Social&utm_source=Twitter#Echobox=1628760500

CNRS Le journal. (2022). Nouveau rapport sur le climat : « la situation s'est significativement aggravée ». Récupéré le 1er mars 2022. https://lejournal.cnrs.fr/articles/nouveau-rapport-du-giec-sur-le-climat-la-situation-sest-significativement-aggravee

Cochoy, F. (2007). La responsabilité sociale de l'entreprise comme « représentation » de l'économie et du droit. *Droit et société*, 65, 91-101.

Collier, P. M. (2001). The power of accounting: a field study of local financial management in a police force. *Management Accounting Research*, 12(4), 465-486.

Comités consultatifs de l'Alliance verte. (2021). Règles de fonctionnement. Récupéré le 3 septembre 2021. http://allianceverte.org/wp-content/uploads//2020/02/Comités-consultatifs-Alliance-verte_Règles-de-fonctionnement.pdf

Committee for Economic Development (CED). (1971). Social Responsibilities of Business Corporations, New York: CED.

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., et Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: a review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.

Cormier, D., Gordon, I. M., et Magnan, M. (2004). Corporate environmental disclosure: contrasting management's perceptions with reality. *Journal of Business Ethics*, 49(2), 143-165. https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000015844.86206.b9

Cormier, D., et Magnan, M. (1999). Corporate environmental disclosure strategies: determinants, costs and benefits. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 14(4), 429-451.

Cormier, D., et Magnan, M. (2015). The economic relevance of environmental disclosure and its impact on corporate legitimacy: an empirical investigation. *Business Strategy and the Environment*. 24(6), 431-450. https://doi.org/10.1002/bse.1829

Cormier, D., Magnan, M., et Van Velthoven, B. (2005). Environmental disclosure quality in large German companies: economic incentives, public pressures or institutional conditions?. *European accounting review*, *14*(1), 3-39.

Corporate Knights. (2018). 2018 Best 50 Results. Récupéré le 1 octobre 2018. https://www.corporateknights.com/reports/2018-best-50/2018-best-50-results-15283499/

Corporate Knights. (2020). About us. Récupéré le 19 juin 2020. https://www.corporateknights.com/us/about-us/

Cowan, S., et Deegan, C. (2011). Corporate disclosure reactions to Australia's first national emission reporting scheme. *Accounting & Finance*, 51(2), 409-436.

CPA Canada. (2021). La durabilité pour l'avenir. Récupéré le 20 novembre 2021. https://www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/durabilite

Dambrin, C., Lambert, C., et Sponem, S. (2007). Control and change—Analysing the process of institutionalisation. *Management Accounting Research*, 18(2), 172-208.

Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-6.

Davis, K. (1967). Understanding the Social Responsibility Puzzle. *Business Horizons*, 10(4), 45-50.

Davis, K. (1973). The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-22.

Davis-Walling, P., et Batterman, S. A. (1997). Environmental reporting by the Fortune 50 firms. *Environmental Management*, 21(6), 865-875.

de Klerk, M., de Villiers, C., et van Staden, C. (2015). The influence of corporate social disclosure on share prices. Evidence from the United Kingdom. *Pacific Accounting Review*, 27(2), 208-228.

de Villiers, C., Naiker, V., et van Staden, C. (2011). The effect of board characteristics on firm environmental performance. *Journal of Management*, 37(6), 1636-1663.

De Vaus, D. (2001). Research design in social research, Sage.

Debord, G. (1996). La société du spectacle (Ser. Folio, 2788), Gallimard.

Deegan, C. (2017). Twenty-five years of social and environmental accounting research within Critical Perspectives of Accounting: Hits, misses and ways forward. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 65-87.

Déry, R. (2009). La modernité, Montréal: Éditions JFD.

Déry, R., Pezet, A., et Sardais, C. (2015). Le management, Montréal: Éditions JFD.

Desreumaux, A. (2015). Théorie des organisations (3e édition, Ser. Les essentiels de la gestion), Éditions EMS Management & Société.

Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., et Yang, Y. G. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: the initiation of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review*, 86(1), 59-100.

Dhaliwal, D. S., Radhakrishnan, S., Tsang, A., et Yang, Y. G. (2012). Nonfinancial disclosure and analyst forecast accuracy: international evidence on corporate social responsibility disclosure. *Accounting Review*, 87(3), 723-760.

DiMaggio, P., et Powell, W. (1983). The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field. *American Sociological Review*, 48(2), April, 147-160.

Diouf, D., et Boiral, O. (2017). The quality of sustainability reports and impression management: A stakeholder perspective. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 30(3), 643-667. doi:10.1108/AAAJ-04-2015-2044

Dodd, E. M. (1932). For whom corporate managers are trustees? *Harvard Law Review*, 45(7), 1145-1163.

Dowell, G., Hart, S., et Yeung, B. (2000). Do corporate global environmental standards create or destroy market value? *Management science*, 46(8), 1059-1074.

Doyle-Bedwell, P., et Cohen, F. (2001). Aboriginal peoples in Canada: their role in shaping environmental trends in the twenty-first century. *Governing the environment: Persistent challenges, uncertain innovations*, *1*, 169.

Dupuis, J.-C. (2014). Économie et comptabilité de l'immatériel. Enjeux du reporting non financier, Bruxelles: De Boeck.

Eberstadt, N. N. (1973). What history tells us about corporate responsibilities. *Business and Society Review/Innovation*, autumn: 76-81.

Edwards, S. J., et Walker, T. R. (2019). An overview of Canada's national pollutant release inventory program as a pollution control policy tool. *Journal of Environmental Planning and Management*, 63(6), 1097-1113.

El Akremi, A., Dhaouadi, I., et Igalens, J. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies : vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société. *Finance Contrôle Stratégie*, 11(3), 65-94.

Elkington, J. (1998). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business, Oxford: Capstone.

Elving, W. J. L., Golob, U., Podnar, K., Ellerup-Nielsen, A., et Thomson, C. (2015). The bad, the ugly and the good: new challenges for CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), 118-127.

Environnement et changement climatique Canada (ECCC). (2020). Guide de déclaration à l'inventaire national des rejets de polluants : 2018 et 2019. Récupéré le 14 février 2020. http://publications.gc.ca/collections/collection_2018/eccc/En81-1-2018-fra.pdf

Environnement et changement climatique Canada (ECCC). (2021)a. Lois et règlements administrés par Environnement et Changement climatique Canada. Récupéré le 18 novembre 2021. https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/organisation/transparence/lois-reglements.html

Environnement et changement climatique Canada (ECCC). (2021)b. Stratégie du développement durable 2017 à 2020, mise à jour en date de mars 2019. Récupéré le 18 novembre 2021. https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-

climatique/organisation/transparence/priorites-gestion/plans/2019-2020/strategie-developpement-durable-2017-2020.html#toc1

Environnement et changement climatique Canada (ECC). (2021)c. Communiqué de presse, le 3 décembre 2021. Récupéré le 4 décembre 2021. https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/nouvelles/2021/12/le-canada-lancera-ce-mois-ci-un-processus-de-consultations-sur-de-nouveaux-engagements-climatiques-et-etablira-dici-la-fin-de-mars-2022-un-plan-de-.html

Espeland, W. N., et Stevens, M. L. (1998). Commensuration as a social process. *Annual review of sociology*, 24(1), 313-343.

Espeland, W. N., et Stevens, M. L. (2008). A sociology of quantification. *European Journal of Sociology/Archives Européennes de Sociologie*, 49(3), 401-436.

Etemad, B. (2000). La possession du monde: poids et mesures de la colonisation (XVIIIe-XXe siècles). Editions Complexe.

EY. (2018). Does your nonfinancial reporting tell your value creation story? Récupéré le 30 avril 2021. https://www.ey.com/en_gl/assurance/does-nonfinancial-reporting-tell-value-creation-story

Fassin, Y., et Buelens, M. (2011). The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision making. *Management Decision*, 49(4), 586-600.

Fleming, P., et Jones, M. T. (2013). The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and Critique, London: Sage.

Follet, M. P. (1918). The New State: Group Organization the Solution of Popular Government, Longmans, Green and Co., New York.

Foucault, M. (1975). Surveiller et punir, Paris: Gallimard.

Foucault, M. (1994). Dits et écrits, Tome III et Tome IV, Gallimard.

Frederick, W. C. (1978). From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought, Graduate school of business: University of Pittsburgh. Working, paper no. 279.

Frederick, W. C. (1986). Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. *California management review*, 28(2), 126-141.

Frederick, W. C. (1998). Moving to CSR: What to Pack for the Trip. *Business & Society*, 37(1), 40-59.

Frederick, W. C. (2006). Corporation, be good! The story of corporate social responsibility, Indianapolis, IN: Dog Ear Publishing.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management. A stakeholder approach, Pitman: Marshfield, MA.

Friedman, M. (1962). Capitalism and freedom, Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Time Magazine*, 13 Septembre, 122-126.

Gentile, G., Wetzel, R., et Wolf, P. (2015). The non-sense of organizational morality. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 19-44.

Gioia, D. A., Corley, K. G., et Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

Gioia, D. A., et Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of management review*, *15*(4), 584-602

Glassman, R. B. (1973). Persistence and loose coupling in living systems. *Behavioral Science*, 18(2), 83-98.

Global Reporting Initiative (GRI). (2016). GRI 101: Foundation. Récupéré le 21 juin 2020. https://www.globalreporting.org/standards/standards-development/universal-standards/

Global Reporting Initiative (GRI). (2021)a. About GRI. Consulté le 28 octobre 2021. https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/

Global Reporting Initiave (GRI). (2021)b. Our mission and history. Récupéré le 19 novembre 2021. https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/

Goffman, E. (2002). The presentation of self in everyday life. 1959, Garden City, NY, 259.

Gond, J. P. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société. *Finance Contrôle Stratégie*, 14(2), 37-66.

Gond, J.-P., et Igalens, J. (2016). La responsabilité sociale de l'entreprise (5e édition), Presses universitaires de France.

Gouvernement du Canada. (2019). Découvrir le Canada – L'économie canadienne. Récupéré le 5 septembre 2019. https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/publications-guides/decouvrir-canada/lisez-ligne/economie-canada.html

Gouvernement du Canada (GC). (2020)a. Réaliser un avenir durable: Stratégie fédérale de développement durable pour le Canada. Récupéré le 13 février 2020. http://www.fsds-sfdd.ca/index_fr.html#/fr/goals/

Gouvernement du Canada (GC). (2020)b. Stratégies ministérielles du développement durable. Récupéré le 13 février 2020. https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/developpement-durable/strategies-ministerielles.html

Gouvernement du Canada (GC). (2020)c. À propos du programme de déclaration des gaz à effet de serre. Récupéré le 13 février 2020. https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/changements-climatiques/emissions-gaz-effet-serre/declaration-installations/a-propos.html

Gouvernement du Canada (GC). (2020)d. Déclaration des émissions de gaz à effet de serre. Récupéré le 13 février 2020. https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/changements-climatiques/emissions-gaz-effet-serre/declaration-installations/declaration.html

Gouvernement du Canada (GC). (2020)e. Déclaration des données sur les émissions de gaz à effet de serre : guide technique 2018. Récupéré le 13 février 2020. https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/changements-climatiques/emissions-gaz-effet-serre/declaration-installations/declaration/guide-technique-2018.html

Gouvernement du Canada (GC). (2020)f. Utilisation et interprétation des données de l'Inventaire national des rejets de polluants. À propos de l'INRP. Récupéré le 14 février 2020. https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/inventaire-national-rejets-polluants/utilisation-interpretation-donnees.html

Gouvernement du Canada (GC). (2020)g. Fiche d'information sur les exigences de déclaration : l'Inventaire national des rejets de polluants. Récupéré le 14 février 2020. https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/inventaire-national-rejets-polluants/declaration/fiche-information-exigences.html

Gouvernement du Canada (GC). (2020)h. Déclaration des données sur les émissions de gaz à effet de serre : guide technique 2018, description générale des exigences de déclaration. Récupéré le 13 février 2020. https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/changements-climatiques/emissions-gaz-effet-serre/declaration-installations/declaration/guide-technique-2018/chapitre-3.html#basic3.2

Gouvernement du Canada (GC). (2021). Loi sur la responsabilité en matière de carboneutralité. Récupéré le 27 novembre 2021. https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-19.3/TexteComplet.html

Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability… and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 47-62.

Gray, R., Kovhy, R., et Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8(2), 47-77.

Greenhouse Gas Protocol (GHGP). (2021). Corporate Standard. Récupéré le 19 novembre 2021. https://ghgprotocol.org/corporate-standard

Grewal, J., et Serafeim, G. (2020). Research on corporate sustainability: Review and directions for future research. *Foundations and Trends in Accounting*, 14(2), 73-127.

Griffin, P. A., Lont, D. H., et Sun, E. Y. (2017). The relevance to investors of greenhouse gas emission disclosures. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 1265-1297. https://doi.org/10.1111/1911-3846.12298

Grimand, A., Oiry, E., et Ragaigne, A. (2018). Les paradoxes organisationnels et le déploiement des outils de gestion : leçons issues de deux études de cas. *Finance Contrôle Stratégie*, (21-3).

Guthrie, J., et Parker, L. D. (1989). Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory. *Accounting and business research*, 19(76), 343-352.

Habermas, J. (1984). The theory of communicative action: reason and the rationalization of society (Vol. 1), Beacon, Boston, MA.

Hamilton, S., Jo, H., et Statman, M. (1993). Doing well while doing good? The investment performance of socially responsible mutual funds. *Financial Analysts Journal*, 49(6), 62-66.

Hart, S. L., et Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5(1), 30-37.

Harvey, C., Maclean, M., Gordon, J., et Shaw, E. (2011). Andrew Carnegie and the foundations of contemporary entrepreneurial philanthropy. *Business History*, 53(3), 425-450.

Hawken, P. (2010). The ecology of commerce : a declaration of sustainability (Rev.). Harper Business.

Heald, M. (1970). The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900–1960, Cleveland: The Press of Case Western Reserve University.

Helfaya, A., Whittington, M., et Alawattage, C. (2019). Exploring the quality of corporate environmental reporting. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 32(1), 163-193.

Helms, W., et Webb, K. (2014). Perceived voluntary code legitimacy: Towards a theoretical framework and research agenda. *Journal of Management & Organization*, 20(3), 287-312.

Hogner, R. H. (1982). Corporate social reporting: eight decades of development at US Steel. *Research in corporate performance and policy*, 4(1), 243-250.

Hong, B., Li, Z., et Minor, D. (2016). Corporate governance and executive compensation for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *136*(1), 199-213.

Hooks, J., et van Staden, C. J. (2011). Evaluating environmental disclosures: The relationship between quality and extent measures. *The British Accounting Review*, 43(3), 200-213.

Hopwood, A. (2009). Accounting and the Environment. *Accounting, Organizations, and Society*, 34(3/4), 433-439.

Hossain, T., Adams, M., et Walker, T. R. (2019). Sustainability initiatives in Canadian ports. *Marine Policy*, 106, 103519.

Hrasky, S. (2012). Carbon footprints and legitimation strategies: symbolism or action? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(1), 174-198. https://doi.org/10.1108/09513571211191798

International Accounting Standards Board (IASB). 2021. News. Récupéré le 19 novembre 2021. https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2021/11/ifrs-foundation-announces-issb-consolidation-with-cdsb-vrf-publication-of-prototypes/

Jensen, M. C., et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economies*, 3(4), 305-360.

Jones, G. G. (2013). Debating the responsibility of capitalism in historical and global perspective. *Harvard Business School General Management Unit*, Working Paper, (14-004).

Jones, M. J. (2010). Accounting for the environment: Towards a theoretical perspective for environmental accounting and reporting. *Accounting Forum,* 34(2), 123-138.

Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.

Jorgensen, B., et Messner, M. (2010). Accounting and strategising: a case study from new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2), 184-204. https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.001

Joutsenvirta, M., and Vaara, E. (2015). Legitimacy Struggles and Political Corporate Social Responsibility in International Settings: A Comparative Discursive Analysis of a Contested Investment in Latin America. *Organization Studies*, 36(6), 741-777.

Kaufmann, J. C. (2016). L'entretien compréhensif, 4e édition, Éd. 128 : Tout le savoir, Armand Colin.

Kim, E. H., et Lyon, T. P. (2015). Greenwash vs. brownwash: Exaggeration and undue modesty in corporate sustainability disclosure. *Organization Science*, 26(3), 705-723.

KPMG. (2017). The road ahead. The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2017. Récupéré le 16 septembre 2019. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/be/pdf/2017/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf

KPMG. (2020). The time has come. The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2020. Récupéré le 17 novembre 2021. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf

KMPG International, GRI, United Nations Environment Programme, et Centre for Corporate Governance in Africa. (2016). *Carrots & Sticks—Global trends in sustainability reporting regulation and policy*. Récupéré le 25 novembre 2021. https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/carrots-and-sticks-may-2016.pdf

Kreps, T. J. (1940). Measurement of the Social Performance of Business: In an Investigation of Concentration of Economic Power for the Temporary National Economic Committee, Monograph No. 7, Washington: Government Printing Office.

Laine, M. (2010). Towards sustaining the status quo: business talk of sustainability in Finnish corporate disclosures 1987-2005. *European Accounting Review*, 19(2), 247-274.

Laine, M., Jarvinen, J. T., Hyvonen, T., et Kantola, H. (2017). Ambiguity of financial environmental information: A case study of a Finnish energy company. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 593-619.

Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques. *Management International*, 2(1), 37-50.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.

Larrinaga, C., et Bebbington, J. (2021). The pre-history of sustainability reporting: a constructivist reading. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(9), 162-181

Lawrence, T. B., et Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. *The Sage handbook of organization studies*, 215-254.

Le Devoir. (2018). Quelles entreprises québécoises sont les plus grandes émettrices de gaz à effet de serre? Récupéré le 31 janvier 2019. https://www.ledevoir.com/societe/environnement/542534/quelles-entreprises-quebecoises-sont-les-plus-grandes-emettrices-de-gaz-a-effet-de-serre

Lear, L. J. (1993). Rachel Carson's "Silent Spring". *Environmental history review*, 17(2), 23-48.

Leary, M. R., et Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34-47. https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.1.34

Lefsrud, L. M., Meyer, R. E. (2012). Science or Science Fiction? Professionals' Discursive Construction of Climate Change. *Organization Studies*, 33(11), 1477-1506.

Lehman, G. (2017). The language of environmental and social accounting research: the expression of beauty and truth. *Critical Perspectives on Accounting*, 44, 30-41.

Leopold, D. (2011). Education and utopia: Robert Owen and Charles Fourier. *Oxford Review of Education*, 37(5), 619-635.

Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, September–October, 41-50.

Levy, D. L., Szejnwald Brown, H., et De Jong, M. (2010). The contested politics of corporate governance: The case of the global reporting initiative. *Business & Society*, 49(1), 88-115.

Lewis, N. R., Parker, L. D., et Sutcliffe, P. (1984). Financial reporting to employees: the pattern of development 1919 to 1979. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3-4), 275-289.

Liesen, A., Hoepner, A. G., Patten, D. M., et Figge, F. (2015). Does stakeholder pressure influence corporate GHG emissions reporting? Empirical evidence from Europe. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 28(7), 1047-1074.

Lincoln, Y. S., et Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry, Newbury Park: Sage Publications.

Lindblom, C. K. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure, paper presented at the Critical Perspectives on Accounting Conference, New York, NY.

Linneberg, M. S., et Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: A synthesis guiding the novice. *Qualitative research journal*.

Lodhia, S., et Jacobs, K. (2013). The practice turn in environmental reporting, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(4), 595-615.

Lohmann, L. (2009). Toward a different debate in environmental accounting: The cases of carbon and cost–benefit. *Accounting, organizations and society*, 34(3-4), 499-534.

Lounsbury, M. (2008). Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, organizations and society*, *33*(4-5), 349-361.

Lukka, K. (2007). Management accounting change and stability: loosely coupled rules and routines in action. *Management Accounting Research*, 18(1), 76-101.

Maguire, S., Hardy, C., et Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of management journal*, 47(5), 657-679.

Maguire, S., et Hardy, C. (2009). Discourse and deinstitutionalization: The decline of DDT. *Academy of management journal*, 52(1), 148-178.

Malik, M. (2015). Value-enhancing capabilities of CSR: a brief review of contemporary literature. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 419-438.

Malsch, B. (2013). Politicizing the expertise of the accounting industry in the realm of corporate social responsibility. *Accounting, Organizations and Society*, 38(2), 149-168.

Margolis, J. D., et Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.

Martin, P. R., et Moser, D. V. (2016). Managers' green investment disclosures and investors' reaction. *Journal of Accounting and Economics*, *61*(1), 239-254.

Matsumura, E. M., Prakash, R., et Vera-Munoz, S. C. (2014). Firm-value effects of carbon emissions and carbon disclosures. *Accounting Review*, 89(2), 695-724. https://doi.org/10.2308/accr-50629

Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? *Management & Avenir,* 3(33), 142-156.

Merkl-Davies, D. M., et Brennan, N. M (2007). Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: Incremental information or impression management. *Journal of Accounting Literature*, 26(1), 116-196.

Merkl-Davies, D. M., et Brennan, N. M. (2011). A conceptual framework of impression management: new insights from psychology, sociology and critical perspectives. *Accounting and business research*, 41(5), 415-437.

Metrio (2022). Accueil. Récupéré le 14 janvier 2022. https://www.metrio.net/fr/accueil

Meyer, J. W., et Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Micelotta, E. R., et Washington, M. (2013). Institutions and maintenance: The repair work of Italian professions. *Organization Studies*, 34(8), 1137-1170.

Miles, M. B., Huberman, A. M., et Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: SAGE.

Miller, P., et Power, M. (2013). Accounting, organizing, and economizing: Connecting accounting research and organization theory. *Academy of Management Annals*, 7(1), 557-605.

Milne, M. J., et Gray, R. (2013). W (h) ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13-29.

Ministère de l'environnement et de lutte contre les changements climatiques (MELCC). (2018). Système de plafonnement et d'échange de droits d'émission de gaz à effet de serre au Québec. Description technique. Récupéré le 18 novembre 2021. http://www.environnement.gouv.qc.ca/changements/carbone/documents-spede/description-technique.pdf

Ministère de l'Économie et des Finances (MEF). (2019). Garantir la pertinence et la qualité de l'information extra-financière des entreprises : une ambition et un atout pour une Europe durable. Récupéré le 12 juin 2020. https://www.vie-publique.fr/rapport/267813-linformation-extra-financiere-des-entreprises-une-ambition-et-un-atout

Ministère de l'environnement et de lutte contre les changements climatiques (MELCC). (2019)a. Guide de quantification des émissions de gaz à effet de serre. Récupéré le 18 novembre 2021. http://www.environnement.gouv.qc.ca/changements/ges/guide-quantification/guide-quantification-ges.pdf

Ministère de l'environnement et de lutte contre les changements climatiques (MELCC). (2019)b. Inventaire québécois des émissions de gaz à effet de serre en 2017 et leur évolution depuis 1990. Récupéré le 26 novembre 2021. https://www.environnement.gouv.qc.ca/changements/ges/2017/Inventaire1990-2017.pdf

Ministère de l'environnement et de la lutte contre les changements climatiques (MELCC). (2021)a. Lois et règlements. Récupéré le 18 novembre 2021. https://www.quebec.ca/gouv/ministere/environnement/lois-et-reglements/

Ministère de l'environnement et de lutte contre les changements climatiques (MELCC). (2021)b. Projets de règlements publiés à la Gazette officielle du Québec pour consultation publique. Récupéré le 18 novembre 2021. https://www.quebec.ca/gouv/ministere/environnement/lois-et-reglements/projets-reglements/

Ministère de l'environnement et de lutte contre les changements climatiques (MELCC). (2021)c. Déclaration obligatoire de certaines émissions de contaminants dans l'atmosphère. Récupéré le 18 novembre 2021. http://www.environnement.gouv.qc.ca/air/declar_contaminants/index.htm

Ministère de l'environnement et de lutte contre les changements climatiques (MELCC). (2021)d. Le marché du carbone, un outil pour la croissance économique verte! Récupéré le 18 novembre 2021. http://www.environnement.gouv.qc.ca/changementsclimatiques/marche-carbone.asp

Ministère des Forêts, de la Faune, et des Parcs (2021). La moule zébrée. Récupéré le 28 août 2021. https://mffp.gouv.qc.ca/la-faune/especes/envahissantes/moule-zebree/

Morales, J., et Sponem, S. (2017). You too can have a critical perspective! 25 years of Critical Perspectives on Accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 149-166.

Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622.

Morris, R. D. (1987). Signalling, Agency Theory and Accounting Policy Choice. *Accounting and Business Research*, 18(69), 47-56.

Morton, A. L. (1963). The life and ideas of Robert Owen, New York: Monthly Review Press.

Mukamurera, J., Lacourse, F., et Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.

Nations Unies. (2021). Mesurer la valeur de la nature… avant qu'il ne soit trop tard. Récupéré le 25 juillet 2021. https://www.un.org/fr/climatechange/elliott-harris-measure-value-nature

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.

Orlitzky, M, et Erakovic, L. (2012). Triple bottom line, dans *Sage brief guide to corporate social responsibility,* Los Angeles: SAGE Publications, 23-39.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., et Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.

Orlitzky, M., Siegel, D. S., et Waldman, D. A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business & Society*, 50(1), 6-27.

Orton, J. D., Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: a reconceptualisation. *Academy of Management Review*, 15(2), 203-223.

Oxford Learner's Dictionaries (Oxford). (2021). Dictionnaries. Récupéré le 5 juin 2021. https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/cherry-pick

Owen, D. (2008). Chronicles of wasted time? A personal reflection on the current state of, and future prospects for social and environmental accounting research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(2), 240-267.

Owen, D. L., Swift, T. A., Humphrey, C., et Bowerman, M. (2000). The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions? *European Accounting Review*, 9(1), 81-98.

Owen, R. (1969). Robert Owen on education (ed. H. Silver), Cambridge: Cambridge University Press.

Owen, R. (1991). A new view of society and other writings (ed. G. Claeys), London: Penguin.

Owen, R. (1993a). vol. 1 of G. Claeys (ed.) The selected works of Robert Owen, London: Pickering & Chatto.

Owen, R. (1993b). The development of socialism, vol. 2 of G. Claeys (ed.) The selected works of Robert Owen, London: Pickering & Chatto.

Owen, R. (1993c). The heyday of Owenism, vol. 3 of G. Claeys (ed.) The selected works of Robert Owen, London: Pickering & Chatto.

Owen, R. (1993d). The autobiography of Robert Owen, vol. 4 of G. Claeys (ed.) The selected works of Robert Owen, London: Pickering & Chatto.

Pache, A. C., et Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of management journal*, 56(4), 972-1001.

Parker, L. D. (2014). Corporate social accountability through action: Contemporary insights from British industrial pioneers. *Accounting, Organizations and Society*, 39(8), 632-659.

Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion, dans Turcotte, M., et Salmon, A., (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec, 112-143.

Pasquero, J. (2013). La responsabilité sociale de l'entreprise : trajectoire d'une idée. *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'école de Montréal*, *Armand Colin Recherches, Paris*, 47-62.

Patton, M. Q. (2015). Qualitative research and evaluation methods: Integrating theory and practice, 4th edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Peters, G. F., et Romi, A. M. (2015). The association between sustainability governance characteristics and the assurance of corporate sustainability reports. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, *34*(1), 163-198.

Porter, M.E., et Van Der Linde, C. (1995). Green and Competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134.

Porter, M. E., et Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Porter, T. M. (2017). La confiance dans les chiffres : La recherche de l'objectivité dans la science et dans la vie publique Ed. 1, Les Belles Lettres.

Portney, P.R. (2008). "Benefit-Cost Analysis." The Concise Encyclopedia of Economics. David R. Henderson, ed. Liberty Fund, Inc. Library of Economics and Liberty. Récupéré le 5 juin 2021. http://www.econlib.org/library/Enc/BenefitCostAnalysis.html.

Power, M. (1997). The audit society: Rituals of verification. OUP Oxford.

Preston, L. E., et Post, J. E. (1975). Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Principes pour l'investissement responsable (PRI). (2019). Récupéré le 14 avril 2020. https ://www.unpri.org/download?ac=9975

Principes pour l'investissement responsable (PRI). (2020). Signatory Directory. Récupéré le 14 avril 2020. https ://www.unpri.org/signatories/signatory-directory

Programme environnemental de l'Alliance verte (2021)a. Indicateurs de rendement pour les ports et la Voie maritime du Saint-Laurent. https://allianceverte.org/wp-content/uploads/2021/01/Résumé_2021_PortsVM.pdf

Puroila, J., et Mäkelä, H. (2019). Matter of opinion: exploring the socio-political nature of materiality disclosures in sustainability reporting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(4), 1043-1072. https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2016-2788

Rambaud, A., et Richard, J. (2015). The "Triple Depreciation Line" instead of the "Triple Bottom Line": towards a genuine integrated reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 92-116.

Raviola, E., et Norbäck, M. (2013). Bringing technology and meaning into institutional work: Making news at an Italian business newspaper. *Organization studies*, *34*(8), 1171-1194.

Recyc-Québec. (2020)a. Notre chaîne de valeur. Récupéré le 13 avril 2020. https ://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/a-propos/qui-sommes-nous/chaine-valeur

Recyc-Québec. (2020)b. Notre mission, vision, mandant, et nos valeurs. Récupéré le 13 avril 2020. https ://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca/a-propos/qui-sommes-nous/mission-vision-mandat-valeurs

Renaud, A. (2014). Le contrôle de gestion environnemental : quels rôles pour le contrôleur de gestion? *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 20(2), 67-94.

Richard, J. (2012). Comptabilité et développement durable, Paris: Économica.

Roberts, J. (2003). The manufacture of corporate social responsibility: constructing corporate sensibility. *Organization*, 10(2), 249-265. https://doi.org/10.1177/1350508403010002004

Robertson, J. (1976). When the name of the game is changing, how do we keep the score? *Accounting, Organizations and Society*, 1(1), 91-95.

Rockness, J., et Rockness, H. (2005). Legislated ethics: From Enron to Sarbanes-Oxley, the impact on corporate America. *Journal of Business Ethics*, 57(1), 31-54.

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., et Scheffer, M. (2009). A Safe Operating Space for Humanity, *Nature*, 461(7263), 472-475.

Russell, S., Milne, M., et Dey, C. (2017). Accounts of nature and the nature of accounts. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(7), 1426-1458.

Sayre, N. F. (2005). Ecological and geographical scale: Parallels and potential for integration. *Progress in Human Geography,* 29(3), 276-290.

Scherer, A. G., Palazzo, G., et Seidl, D. (2013). Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world. *Journal of management studies*, 50(2), 259-284.

Scott, W. R., et Meyer, J. W. (1983). The organization of societal sectors. *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, 129-153, ed. Beverly Hills, CA: Sage.

Scott, W. R. (2005). Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. *Great minds in management: The process of theory development*, 37(2), 460-484.

Sikka, P. (2010). Smoke and mirrors: Corporate social responsibility and tax avoidance. *Accounting Forum*, 34(3), 153-68.

Slager, R., Gond, J. P., et Moon, J. (2012). Standardization as institutional work: The regulatory power of a responsible investment standard. *Organization Studies*, 33(5-6), 763-790.

Slawinski, N., et Bansal, P. (2015). Short on time: Intertemporal tensions in business sustainability. *Organization Science,* 26(2), 531-549.

Slimane, K. B., et Leca, B. (2010). Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives. *Management Avenir*, (7), 53-69.

Smith, W. K., et Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.

Solomon, J. F., Solomon, A., Joseph, N. L., et Norton, S. D. (2013). Impression management, myth creation and fabrication in private social and environmental reporting: Insights from Erving Goffman. *Accounting, Organizations and Society*, 38(3), 195-213.

Stamm, C. (2015). Construction et légitimation initiales des standards transnationaux de responsabilité des entreprises : entre actions intentionnelles et contraintes institutionnelles. *Études internationales*, 46(2-3), 273-300.

Stubbs, W., et Higgins, C. (2014). Integrated reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068-1089.

Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of management inquiry*, 19(1), 14-20.

Sullivan, S., et Hannis, M. (2017). Mathematics maybe, but not money. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(7), 1459-1480.

Sustainability Accounting Standards Board. (2021). Standards. Récupéré le 19 novembre 2021. https://www.sasb.org/standards/

Sustainable Stock Exchanges Initiative. (2018). 2018 Report on Progress. Récupéré le 27 novembre 2021. https://sseinitiative.org/wp-content/uploads/2019/12/SSE_Progress_Report_2018.pdf

Taj, S. A. (2016). Application of signaling theory in management research: addressing major gaps in theory. *European Management Journal*, 34(4), 338-348. https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.001

Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2021). About. Récupéré le 19 novembre 2021. https://www.fsb-tcfd.org/about/

Taylor, S., Edwards, S. J., et Walker, T. R. (2020). A toxicity-based analysis of Canada's national pollutant release inventory (NPRI): A case study in Nova Scotia. *Environmental Science and Pollution Research*, 27(2), 2238-2247.

Technopole Maritime du Québec (TMQ) (2021). À propos. Récupéré le 1 septembre 2021. https://tmq.ca/a-propos/#organisme

Transport Canada. (2021). Transport maritime. Récupéré le 19 août 2021. https://www.tc.gc.ca/fra/securitemaritime/epe-environnement-sources-ballast-1722.htm

Unerman, J., Bebbington, J., et O'dwyer, B. (2018). Corporate reporting and accounting for externalities. *Accounting and Business Research*, 48(5), 497-522.

Ville de Montréal. (2021). Environnement. Air. Récupéré le 18 novembre 2021. https://montreal.ca/air

Vogel, D. (2010). The Private Regulation of Global Corporate Conduct. *Business & Society*, 49(1), 68-87.

Yunus, M., Moingeon, B., et Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2), 308-325.

Waddock, S. (2012). Corporate citizenship, dans *Sage brief guide to corporate social responsibility,* Los Angeles: SAGE Publications, 23-39.

Walker, T. R. (2016). Green marine: An environmental program to establish sustainability in marine transportation. *Marine Pollution Bulletin*, 105(1), 199-207.

Walton, C. C. (1967). Corporate social responsibilities, Belmont, Calif: Wadsworth Pub. Co.

Wartick, S. L., et Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.

Weber, M. (1971). Economie et société (Ser. Recherches en sciences humaines, 27). Plon.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.

Whiteman, G., Walker, B., Perego, P., Stockholms universitet, et Stockholm Resilience Centre. (2013). Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. *Journal of Management Studies*, 50(2), 307-336.

Wijethilake, C., Munir, R., et Appuhami, R. (2017). Strategic responses to institutional pressures for sustainability: the role of management control systems. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 30(8), 1677-1710.

Wiseman, J. (1982). An evaluation of environmental disclosures made in corporate annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 7(1), 53-63.

Zahller, K. A., Arnold, V., et Robin W., R. (2015). Using CSR Disclosure Quality to Develop Social Resilience to Exogenous Shocks: A Test of Investor Perceptions. *Behavioral Research In Accounting*, 27(2), 155-177.

Annexes

Annexe 1.1 - Liste des ministères et organismes tenus d'intégrer les objectifs de la stratégie fédérale pour le développement durable du Canada dans leurs propres stratégies de développement durable (GC, 2020b)

1. Affaires autochtones et du Nord Canada
2. Affaires mondiales Canada
3. Agence de la santé publique du Canada
4. Agence de promotion économique du Canada atlantique
5. Agence des services frontaliers du Canada
6. Agence du revenu du Canada
7. Agriculture et Agroalimentaire Canada
8. Anciens Combattants Canada
9. Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
10. Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
11. Emploi et Développement social Canada
12. Environnement et Changement climatique Canada
13. Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada
14. Innovation, Sciences et Développement économique Canada
15. Défense nationale
16. Ministère de la Justice
17. Finances Canada

18. Parcs Canada

19. Patrimoine canadien

20. Pêches et Océans Canada

21. Ressources naturelles Canada

22. Santé Canada

23. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

24. Sécurité publique Canada

25. Services publics et Approvisionnement Canada

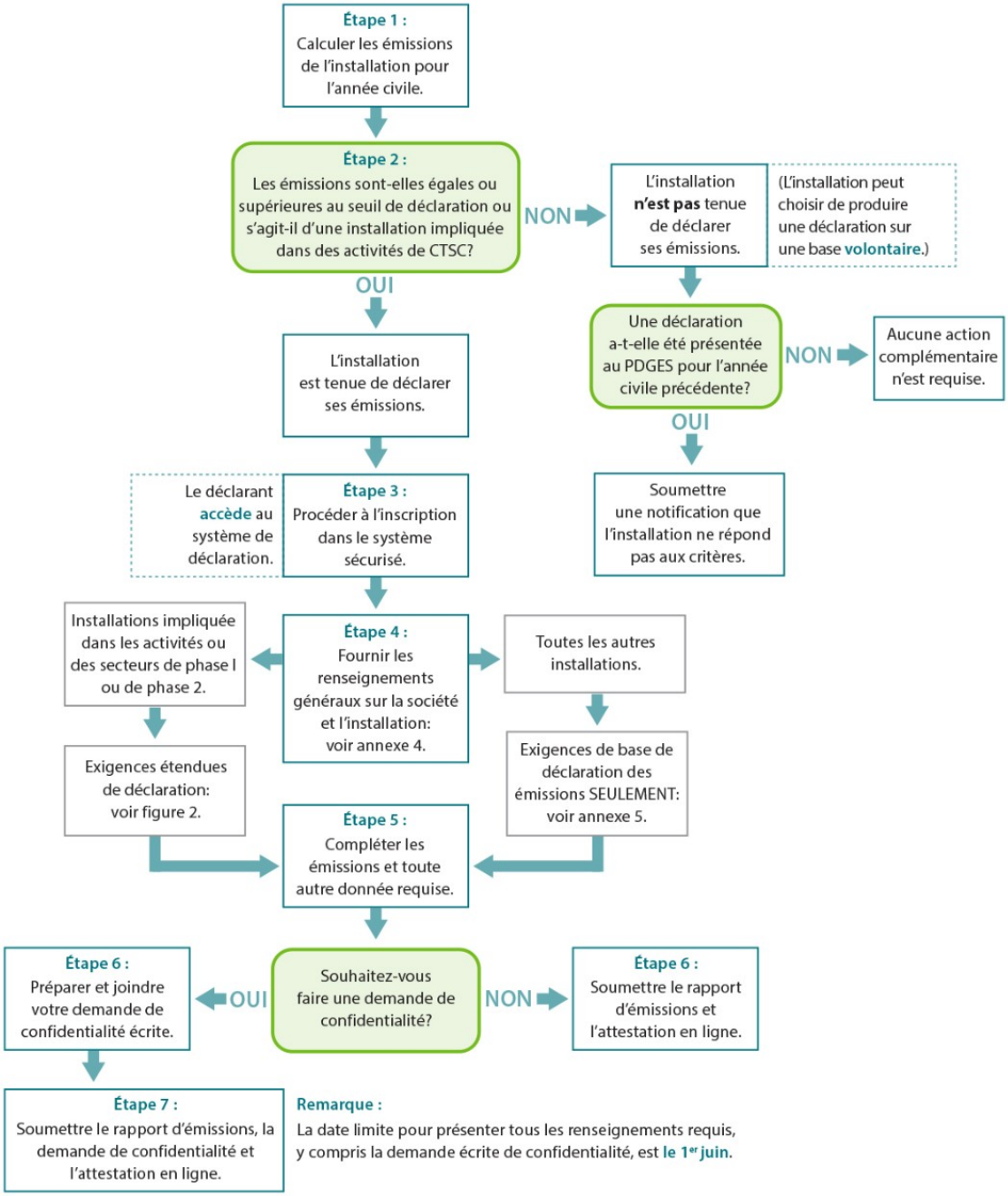
26. Transports Canada

Annexe 1.2 - Secteurs/activités visés par la déclaration élargie du PDGES

- Exploitation minière
- Production d'éthanol
- Production de chaux
- Production de ciment
- Production d'aluminium
- Production de fer et d'acier
- Production d'électricité et de chaleur
- Production d'ammoniac
- Production d'acide nitrique
- Production d'hydrogène
- Raffineries de pétrole
- Production de pâtes et papiers
- Production de métaux communs

Installations classées selon les codes du SCIAN visées par la déclaration élargie : 212, 221112, 221119, 221330, 235120, 322, 324110, 325190, 325313, 327310, 327410, 331110, 331313, 331410.

Annexe 1.3 - Aperçu du processus de déclaration des GES (GC, 2020f)



Annexe 1.4 - Aperçu des seuils de déclaration de l'INRP (ECCC, 2020b)

Partie	Substances	Seuils de poids	Critères de déclaration
1A	184 substances et groupes de substances	10 tonnes	Quantité **TOTALE** de la substance : • fabriquée, préparée ou utilisée d'une autre manière dans une concentration en poids ≥ à 1 %, • fabriquée de façon fortuite, préparée ou utilisée d'une autre manière comme sous-produit, à n'importe quelle concentration, • contenue dans les résidus miniers éliminés au cours de l'année civile, à n'importe quelle concentration, • contenue dans les stériles qui ne sont pas propres ou inertes et qui sont éliminés au cours de l'année civile à une concentration en poids ≥ à 1 %
1B	19 substances et groupes de substances	5 à 1 000 kilogrammes, selon la substance	Quantité **TOTALE** de la substance : • fabriquée, préparée ou utilisée d'une autre manière dans une concentration en poids égale ou supérieure au seuil de concentration (de 0,000 005 % à 1 %, selon la substance, ou quelle que soit la concentration de mercure), • fabriquée de façon fortuite, préparée ou utilisée d'une autre manière comme sous-produit, à n'importe quelle concentration, • contenue dans les résidus miniers éliminés pendant l'année civile, à n'importe quelle concentration, • contenue dans les stériles qui ne sont pas propres ni inertes et qui sont éliminés pendant l'année civile, à n'importe quelle concentration.
2	31 hydrocarbures aromatiques polycycliques	50 kg	**TOTAL** des quantités des HAP, quelle qu'en soit la concentration, qui sont : • fabriquées de façon fortuite et rejetées, éliminées ou transférées aux fins de recyclage, • contenues dans les résidus miniers éliminés au cours de l'année civile.
		Toute quantité	La déclaration est obligatoire dans le cas d'installations utilisées pour la préservation du bois à base de créosote, quelles que soient les quantités ou les concentrations.
3	7 dioxines 10 furanes Hexachlorobenzène	Toute quantité	Lorsque l'installation est utilisée pour des activités précisées, la déclaration est obligatoire, peu importe les quantités ou les concentrations.
4	Monoxyde de carbone Oxydes d'azote Dioxyde de soufre Particules totales	20 tonnes	Quantité rejetée dans l'atmosphère (aucun seuil de concentration ne s'applique

	Composés organiques volatils (COV)	10 tonnes	
	Particules ≤ à 10 micromètres (PM_{10})	0,5 tonne	
	Particules ≤ à 2,5 micromètres ($PM_{2,5}$)	0,3 tonne	
5	65 COV différenciés par espèce (COV individuels, groupes d'isomères et autres groupes et mélanges)	1 tonne	Quantité de COV rejetée dans l'atmosphère, à condition qu'elle soit ≥ à 10 tonnes (aucun seuil de concentration ne s'applique).

Annexe 3.1 – Guide d'entretien

PPDE = processus interne de production des données environnementales

Informations de base :

Serait-il possible de présenter brièvement votre cheminement académique et professionnel ?

Poste occupé dans l'entreprise :

Nombre d'années d'expérience de travail :

Ancienneté dans l'entreprise :

Nombre d'années d'expérience dans la production/divulgation de l'information environnementale (durant toute votre carrière professionnelle) :

Et dans cette entreprise :

En quoi consiste votre travail actuel :

Pourriez-vous décrire brièvement l'organisation dans laquelle vous travaillez présentement (optionnel) ?

Questions d'ouverture

Depuis combien d'années votre organisation s'est-elle engagée dans le PPDE ?

Dans quel contexte la décision de s'engager dans un PPDE a été prise ?

Discussion sur le processus de divulgation externe vs le processus de production à des fins internes.

Discussion sur des accréditations, certifications, etc. que l'organisation détient ou vise à obtenir.

Questions fondamentales

Afin de répondre aux prochaines questions, vous pouvez prendre comme exemple le dernier rapport de développement durable ou le rapport qui est en cours de création, si vous préférez.

Quels sont les étapes et les départements impliqués dans le PPDE dans votre organisation (finance, production, développement durable, autre) ?

Discussion sur les sources de données externes (sous-traitants, fournisseurs, etc.).

Savez-vous comment votre organisation est arrivée à cette architecture du PPDE (essai-erreur, inspirée par le marché, conseils des consultants, autres) ?

À quelle étape êtes-vous impliqué dans le PPDE ?

Avec qui travaillez-vous dans ce domaine ? (Dans votre département? Dans les autres départements?)

Quelles sont les personnes impliquées dans le PPDE dans votre département (nombre et titre du poste occupé, pas de nom mentionné) ?

Quelles étapes du PPDE sont les plus difficiles et pour quelles raisons (mesure, consolidation, autre) ?

Dans votre département, quelles sont les décisions les plus importantes/difficiles à prendre liées au PPDE ? Qui en est en charge ?

Discussion sur les passifs environnementaux : est-ce que l'organisation en présente ? Si oui, lesquels ? Si non, quelles en seraient les raisons ?

Discussion sur l'exhaustivité des informations environnementales : sommes exhaustives, sujets exhaustifs.

Quels outils utilisez-vous pour accomplir vos tâches ?

Discussion sur les référentiels de divulgation environnementale (GRI, CDP, ISO26000, etc.) : comment fait-on le choix entre les référentiels ? Comment fait-on le choix des parties d'un référentiel à utiliser ? Les référentiels manquent-ils de précision ? Quelles sont les raisons de l'adoption, suivie de l'abandon d'un référentiel (si applicable) ?

Les informations environnementales sont-elles l'objet d'un audit interne ou externe ?

Qui utilise les informations que vous produisez ?

Quels seraient les autres points importants liés au PPDE, qui n'ont pas encore été mentionnés ? Des caractéristiques ou des défis importants ?

Questions de clôture

Selon vous, quels seront les changements dans le PPDE que votre organisation a l'intention/devrait implanter dans les prochaines années ?

Selon vous, quelles seront les tendances concernant le PPDE dans votre domaine/en général ?

Afin de bien continuer ma démarche de recherche sur le PPDE de votre organisation/dans d'autres organisations, quelle personne devrais-je contacter à la suite de notre entrevue, à votre avis ?

Je vous remercie de m'avoir accordé cet entretien.

Annexe 3.2 – Gabarit de la fiche-indicateur de l'entreprise #1

Ce gabarit a été légèrement modifié afin d'éviter l'identification de l'entreprise. Le participant 1 nous l'a remis sous format papier.

FICHE INDICATEUR : NOM DE L'INDICATEUR

Plan de développement durable 20[xx]

Description

Définition / Procédure

Calcul

Unité de mesure

Sources des données

Marge d'erreur sur le résultat

Responsabilités

- Propriétaire de l'indicateur :
- Responsable de l'indicateur (Approbateur) :
- Responsable de la donnée source (Collecte) :

Référence à la Global Reporting Initiative

Date de la dernière mise à jour

- Approuvée le x par y

Fiche indicateur de développement durable de l'entreprise 1

Annexe 3.3 – Gabarit de la fiche-indicateur de l'entreprise #5

Ce gabarit a été légèrement modifié afin d'éviter l'identification de l'entreprise. Le participant 5 nous l'a remis sous format Excel, avec cinq onglets.

Onglet 1

À propos des fiches d'information sur les indicateurs

1. **Rôle du collaborateur** :
   - Fournir et valider la fiabilité des données pour le rapport de développement durable
   - Soutenir la rédaction du rapport et s'assurer que l'information présentée est exacte
2. **Indications importantes :**

	À moins d'indication contraire, les données doivent respecter le calcul et la méthodologie utilisés dans le Rapport de développement durable 20xx et le Rapport de développement durable 20xx
Méthodologie et calcul	Chaque donnée entrée dans Métrio doit être accompagnée de sa fiche-indicateur complétée (qui inclut les fichiers de calcul et l'explication de la méthodologie de calcul, ainsi que les pièces justificatives/preuves des données sources). Les collaborateurs devront également fournir dans la fiche-indicateur et un explicatif de l'écart des données.
	Indiquer à quels autres endroits la donnée est publiée pour faciliter la vérification de la cohérence.
Période couverte	
Périmètre	Les données doivent porter sur l'activité de [...]
Étapes de validation	Les données seront ensuite approuvées par le gestionnaire du collaborateur, le comité de validation en reddition de comptes, puis par le vice-président responsable du secteur.
Remise des données	Les données doivent être saisies dans le programme Métrio avant le [date]

3. **10 Questions à répondre :**

L'objectif de cette fiche est d'obtenir une bonne compréhension de l'indicateur et d'être en mesure de retracer rapidement l'ensemble des documents correspondants

La fiche-indicateur devrait nous permettre de répondre aux 10 questions suivantes :

1. Quelles sont les données sources nécessaires à la création de l'indicateur ?
2. D'où viennent-elles ? (Quel système applicatif, quelle date d'extraction, quel document…)
3. Qui a validé l'intégrité de ces données sources avant de les transmettre au collaborateur responsable de l'indicateur ?

   (Nom et poste de la personne en question plutôt qu'un nom de service ou de direction)
4. Si elles ne sont pas déjà intégrées à la fiche, où puis-je obtenir ces données sources ? (Nom du document et chemin d'accès précis)

5. Quelle est la méthodologie utilisée pour compiler/calculer l'indicateur ?
6. La méthodologie a-t-elle été modifiée depuis le précédent rapport de développement durable ? (Si oui, expliquer ce qui a changé.)
7. S'ils ne sont pas déjà intégrés à la fiche, quels sont les documents de travail utilisés pour compiler l'indicateur et où puis-je les obtenir ?

   (Nom du document et chemin d'accès précis)
8. Qui a validé cet indicateur ? Et quand ?
9. Cet indicateur est-il publié ailleurs ? (Rapport de gestion, tableau de bord des indicateurs, tableau de bord environnemental…)

   Si oui, à défaut de les intégrer directement à la fiche, indiquer où avec nom et chemin d'accès précis.

   Si non, indiquer sans objet.
10. Pourquoi l'indicateur a-t-il évolué depuis le précédent rapport de développement durable (Expliquer les écarts) ?

4. Accès à Métrio :

Pour accéder au portail : https:[...]

Vous devrez entrer votre nom d'usager et votre mot de passe.

Si vous êtes un nouveau collaborateur, vous recevrez une invitation à créer votre compte par courriel, ainsi que la procédure pour entrer vos données.

Onglet 2

Fiche d'information sur l'indicateur et des données source Titre de l'indicateur :	
INDICATEUR	
Méthodologie	Peut être intégré dans le fichier de calcul qui sera joint à ce document.
Méthodologie modifiée depuis 20xx ? Si oui, expliquer	
Documentation de l'indicateur	Indiquez toute documentation support à l'indicateur (hors donnée source). Ex. fichiers de calcul de l'indicateur.
Vice-présidence	
Direction	
Titre et nom du responsable de l'indicateur	
Validation de l'indicateur	Date de validation
Autres utilisations de l'indicateur (ex. rapport de gestion, [...], etc.)	

Onglet 3

DONNÉE(S) SOURCE(S)	
DONNÉE #1	
Définition de la donnée	
Unité(s) de mesure (ex. m^3, PJ, $ CAD)	
Méthodologie (source de la donnée, fréquence de la mise à jour, date [...], ajustements post-[...])	Cet élément peut être intégré dans le fichier de calcul qui sera joint à ce document.
Preuve documentaire	Indiquer le type de preuve et la source de la donnée. Cet élément peut être intégré dans le fichier de calcul qui sera joint à ce document.
Vice-présidence	
Direction	
Titre et nom du responsable de la donnée	
Validation de la donnée	Date de validation

Onglet 4

DONNÉE(S) SOURCE(S)	
DONNÉE #2	
Définition de la donnée	
Unité(s) de mesure (ex. m^3, PJ, $ CAD)	
Méthodologie (source de la donnée, fréquence de la mise à jour, date [...], ajustements post-[...])	Cet élément peut être intégré dans le fichier de calcul qui sera joint à ce document.
Preuve documentaire	Indiquer le type de preuve et la source de la donnée. Cet élément peut être intégré dans le fichier de calcul qui sera joint à ce document.
Vice-présidence	
Direction	
Titre et nom du responsable de la donnée	
Validation de la donnée	Date de validation

Onglet 5

EXPLICATIF DE L'ÉCART	
Explication de l'évolution de la performance entre les exercices 20xx et 20xx	Ce contenu sert à expliquer les données dans le rapport DD.