





# **ENTRE DISCOURS ET RÉALITÉS : LA MISE EN ŒUVRE DE LA RESPONSABILITÉ ORGANISATIONNELLE AU- DELÀ DES EXIGENCES FINANCIÈRES**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR  
© JACINTHE ROCHETTE

**Septembre 2025**



**Composition du jury :**

**Makpotche Marcellin, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Marie-Noëlle Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Ghizlane El Filali, examinatrice externe, Université Sidi Mohammed Ben Abdellah**

Dépôt initial le 13 aout 2025

Dépôt final le 16 septembre 2025



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



À ma fille Victoria, en espérant  
que ce travail participe, à son échelle, à  
bâtir un monde digne de toi : juste,  
durable et humain.



## **AVANT-PROPOS**

Ce mémoire est le fruit d'un cheminement personnel et intellectuel nourri par une conviction profonde : celle que les organisations, quels que soient leur taille ou leur secteur, ont un rôle essentiel à jouer dans la construction d'un monde plus juste, durable et humain.

Mon intérêt pour la responsabilité des organisations a émergé progressivement, au fil de mes expériences, lectures et rencontres. C'est après plusieurs années dans les services financiers, en observant les dérives, mais aussi les promesses du monde organisationnel, que l'envie d'interroger en profondeur ses responsabilités est née et que le besoin de redonner du sens à mon parcours s'est imposé.

Ce passage du monde corporatif à celui de la recherche a demandé du courage et un soutien indéfectible. Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon époux Samuel, qui a appuyé ma démarche dès le départ, m'encourageant à quitter la sécurité de l'emploi pour plonger dans cette quête de sens et de connaissance.

Ce travail explore l'historique, les perspectives et les critiques entourant la responsabilité des organisations. Je ne prétends pas en épuiser la complexité, je vise à offrir une synthèse accessible, appuyée sur des cadres théoriques de divers domaines. Les limites inhérentes au sujet, au temps disponible et à l'accès aux données ont été prises en compte autant que possible.

Je remercie ma directrice de mémoire Marie-Noelle pour son accompagnement, ainsi que mes proches pour leur soutien. Et enfin, je remercie ma fille Victoria, dont la simple existence donne tout son sens à ma recherche : travailler, à mon échelle, à un monde plus juste, plus durable, et plus humain.



## RÉSUMÉ

Cette recherche examine la responsabilité des organisations à but lucratif au-delà de leurs obligations financières, dans un contexte marqué par d'importants défis sociaux, économiques et environnementaux. L'objectif est double : proposer un cadre théorique interdisciplinaire intégrant diverses approches de la responsabilité organisationnelle, et analyser empiriquement les pratiques et comportements des organisations via différentes perspectives d'acteurs impliqués.

Les sujets étudiés couvrent l'historique des concepts de responsabilité, les pratiques concrètes des entreprises, les enjeux et critiques associées, ainsi que la réception des démarches responsables par les parties prenantes internes et externes. Une originalité majeure réside dans l'intégration de la permaculture appliquée au management organisationnel et de la pensée complexe combinée à un regroupement de théories habituellement dissociées.

L'hypothèse de travail est que la communication responsable est souvent décalée par rapport à la mise en œuvre réelle, laquelle varie selon des facteurs économiques, culturels et organisationnels. La démarche méthodologique repose sur une analyse qualitative thématique, enrichie par une perspective d'évaluation 360° multi-sources, comprenant l'analyse de données médiatiques, de rapports extra-financiers, d'évaluations d'employés et de fonds d'investissement responsables.

Les résultats mettent en lumière une grande disparité entre les organisations. Certaines intègrent sincèrement les dimensions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans leurs pratiques et leur culture, alors que d'autres affichent des postures plus superficielles ou utilitaristes. Les perceptions des employés ainsi que l'analyse médiatique révèlent des tensions fréquentes entre discours public et réalité d'exécution.

En conclusion, la recherche souligne la complexité multidimensionnelle de la responsabilité organisationnelle, affirmant la nécessité d'une approche authentique, intégrée et dialogique pour répondre aux attentes croissantes des parties prenantes et favoriser un développement durable.

Mots clés : Responsabilité organisationnelle, responsabilité sociale des entreprises (RSE), permaculture en organisation, développement durable (DD), ESG, *reporting* non-financier, pensée complexe



## **ABSTRACT**

This research examines the responsibility of for-profit organizations beyond their financial obligations, in a context marked by significant social, economic, and environmental challenges. The objective is twofold: to propose an interdisciplinary theoretical framework integrating various approaches to organizational responsibility, and to empirically analyze the practices and behaviors of organizations through the perspectives of different stakeholders.

The topics studied cover the history of responsibility concepts, concrete business practices, related issues and criticisms, and the reception of responsible approaches by internal and external stakeholders. A major original feature is the integration of permaculture applied to organizational management and complex thinking combined with a grouping of theories that are usually dissociated.

The working hypothesis is that responsible communication is often out of step with actual implementation, which varies according to economic, cultural, and organizational factors. The methodological approach is based on a qualitative thematic analysis, enriched by a 360° multi-source evaluation perspective, including the analysis of media data, non-financial reports, employee evaluations, and responsible investment funds.

The results highlight a wide disparity between organizations. Some sincerely integrate environmental, social, and governance (ESG) dimensions into their practices and culture, while others display more superficial or utilitarian attitudes. Employee perceptions and media analysis reveal frequent tensions between public discourse and actual implementation.

In conclusion, the research highlights the multidimensional complexity of organizational responsibility, affirming the need for an authentic, integrated, and dialogical approach to meet the growing expectations of stakeholders and promote sustainable development.

**Keywords:** Organizational responsibility, corporate social responsibility (CSR), permaculture in organizations, sustainability, ESG, non-financial reporting, complex thinking



## TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS .....	ix
RÉSUMÉ .....	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES .....	xv
LISTE DES TABLEAUX .....	xix
LISTE DES FIGURES .....	xxi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	25
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL .....	27
1.1 ORGANISATION RESPONSABLE .....	27
1.1.1 Définitions .....	27
1.1.2 Historique .....	29
1.1.3 Typologie de l'organisation responsable.....	32
1.1.4 Tableau résumé/cadre conceptuel.....	47
1.2 APPLICATION CONCRETE DES PRINCIPES DE RESPONSABILITE ORGANISATIONNELLE.....	53
1.2.1 Gouvernance.....	54
1.2.2 <i>Reporting</i> .....	60
1.2.3 Conclusion sur l'application concrète des principes de responsabilité organisationnelle .....	75
1.3 MOTIVATION ET AVANTAGES DES PRATIQUES DE L'ORGANISATION RESPONSABLE .....	75
1.3.1 Réduction du risque.....	76
1.4 CRITIQUES DE L'ORGANISATION RESPONSABLE.....	80
1.4.1 Responsabilité et évitement fiscal .....	80

1.4.2 Contradictions et incohérences.....	81
1.4.3 Authenticité de la démarche .....	82
1.4.4 Risques psychosociaux.....	84
1.4.5 Coûts liés à l'implantation de pratiques RSE .....	84
1.4.6 Conclusion sur les critiques de l'organisation responsable.....	84
1.5 OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	84
<b>CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>87</b>
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE .....	87
2.2 METHODE D'ANALYSE .....	87
2.3 METHODE DE COLLECTE .....	89
2.3.1 Données médiatiques : Explication de la méthode de collecte.....	89
2.3.2 Données médiatiques choisies pour la recherche .....	90
2.4 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE.....	97
2.5 UTILISATION DE L'IA .....	97
<b>CHAPITRE 3 RÉSULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION .....</b>	<b>101</b>
3.1 RESULTATS PAR SOURCE.....	101
3.1.1 Médias d'information .....	101
3.1.2 Rapports et communications extra-financières .....	108
3.1.3 Fonds d'investissement responsables .....	108
3.1.4 Évaluation par les employés .....	114
3.2 RESULTATS PAR ENTREPRISE .....	116
3.2.1 Tesla .....	117
3.2.2 Costco.....	121
3.2.3 Amazon.....	124
3.2.4 Walmart .....	127
3.3 ANALYSE .....	130
3.4 DISCUSSION .....	131
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>135</b>
<b>ANNEXE I Données <i>Glassdoor</i> .....</b>	<b>139</b>
<b>ANNEXE II Données Indeed .....</b>	<b>143</b>

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	151
----------------------------------	-----



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Résumé de théories et approches liées à la responsabilité des organisations .....	47
Tableau 2 Résumé de théories et approches liées à la responsabilité des organisations (suite).....	48
Tableau 3 Résumé de théories et approches liées à la responsabilité des organisations (suite).....	49
Tableau 4 Résumé de théories et approches liées à la responsabilité des organisations (suite).....	50
Tableau 5 Résumé de théories et approches liées à la responsabilité des organisations (suite).....	51
Tableau 6 Théories sur l'authenticité de la démarche RSE .....	82
Tableau 7 Théories sur l'authenticité de la démarche RSE (suite).....	83
Tableau 8 Données de médias d'information .....	91
Tableau 9 Données de médias d'information (suite) .....	92
Tableau 10 Données de médias d'information (suite) .....	93
Tableau 11 Données de médias d'information (suite) .....	94
Tableau 12 Données des rapports et communications extra-financières par entreprise .....	94
Tableau 13 Données de fonds d'investissement responsables.....	95
Tableau 14 Données d'évaluation par les employés.....	96
Tableau 15 Données des médias par thématique par entreprise .....	105
Tableau 16 Données des médias par thématique par entreprise (suite) .....	106
Tableau 17 Données des médias par thématique par entreprise (suite) .....	107
Tableau 18 Présence des entreprises sélectionnées dans les fonds d'investissement responsables choisis .....	110
Tableau 19 Présence des entreprises sélectionnées dans les fonds d'investissement responsables choisis (suite) .....	111
Tableau 20 Présence des entreprises sélectionnées dans les fonds d'investissement responsables choisis (suite) .....	112

Tableau 21 Présence des entreprises sélectionnées dans les fonds d'investissement responsables choisis (suite) .....	113
Tableau 22 Données <i>Glassdoor</i> par entreprise en date du 16 mai 2025.....	114
Tableau 23 Données <i>Glassdoor</i> par entreprise en date du 16 mai 2025 (suite) .....	115
Tableau 24 Données <i>Indeed</i> par entreprise en date du 23 mai 2025 .....	116
Tableau 25 Résumé des résultats par source pour Tesla .....	120
Tableau 26 Résumé des résultats par source pour Costco .....	123
Tableau 27 Résumé des résultats par source pour Amazon.....	126
Tableau 28 Résumé des résultats par source pour Walmart .....	129

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Proposition de conceptualisation de l'organisation responsable .....	52
Figure 2 : Objectifs de développement durable de l'organisation des nations unies. © ONU. Source: <a href="https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/news/communication-s-material/">https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/news/communication-s-material/</a> . Reproduit avec permission.....	71
Figure 3: Contribution des normes ISO aux objectifs de DD de l'ONU. ©ISO. Reproduit avec permission. Source: <a href="https://www.iso.org/fr/standards.html">https://www.iso.org/fr/standards.html</a> .....	72
Figure 4: Imprimé écran des avis <i>Glassdoor</i> sur Tesla en date du 16 mai 2025. Source : <a href="https://fr.glassdoor.ca/Avis/Tesla-Avis-E43129.htm">https://fr.glassdoor.ca/Avis/Tesla-Avis-E43129.htm</a> .....	139
Figure 5: Imprimé écran des avis <i>Glassdoor</i> sur Costco en date du 16 mai 2025. Source : <a href="https://fr.glassdoor.ca/Avis/Costco-Wholesale-Avis-E2590.htm">https://fr.glassdoor.ca/Avis/Costco-Wholesale-Avis-E2590.htm</a> .....	140
Figure 6: Imprimé écran des avis <i>Glassdoor</i> sur Amazon en date du 16 mai 2025. Source : <a href="https://fr.glassdoor.ca/Avis/Amazon-Avis-E6036.htm">https://fr.glassdoor.ca/Avis/Amazon-Avis-E6036.htm</a> .....	141
Figure 7: Imprimé écran des avis <i>Glassdoor</i> sur Walmart en date du 16 mai 2025. Source : <a href="https://fr.glassdoor.ca/Avis/Walmart-Avis-E715.htm">https://fr.glassdoor.ca/Avis/Walmart-Avis-E715.htm</a> .....	142
Figure 8: Imprimé écran des avis <i>Indeed</i> sur Tesla en date du 23 mai 2025. Source : <a href="https://ca.indeed.com/cmp/Tesla/reviews">https://ca.indeed.com/cmp/Tesla/reviews</a> .....	143
Figure 9: Imprimé écran du bien-être au travail <i>Indeed</i> sur Tesla en date du 23 mai 2025. Source : <a href="https://ca.indeed.com/cmp/Tesla/reviews">https://ca.indeed.com/cmp/Tesla/reviews</a> .....	144
Figure 10: Imprimé écran du taux d'approbation du dirigeant de Tesla sur <i>Indeed</i> en date du 23 mai 2025. Source : <a href="https://ca.indeed.com/cmp/Tesla">https://ca.indeed.com/cmp/Tesla</a> .....	144
Figure 11: Imprimé écran des avis <i>Indeed</i> sur Costco en date du 23 mai 2025. Source : <a href="https://ca.indeed.com/cmp/Costco-Wholesale/reviews">https://ca.indeed.com/cmp/Costco-Wholesale/reviews</a> .....	145
Figure 12: Imprimé écran du bien-être au travail <i>Indeed</i> sur Costco en date du 23 mai 2025. Source: <a href="https://ca.indeed.com/cmp/Costco-Wholesale/reviews">https://ca.indeed.com/cmp/Costco-Wholesale/reviews</a> .....	145
Figure 13: Imprimé écran du taux d'approbation du dirigeant de Costco sur <i>Indeed</i> en date du 23 mai 2025. Source : <a href="https://ca.indeed.com/cmp/Costco-Wholesale">https://ca.indeed.com/cmp/Costco-Wholesale ...</a> 146	

- Figure 14: Imprimé écran des avis *Indeed* sur Amazon en date du 23 mai 2025.  
Source : <https://ca.indeed.com/cmp/Amazon.com/reviews> .....147
- Figure 15: Imprimé écran du bien-être au travail *Indeed* sur Amazon en date du 23 mai 2025. Source : <https://ca.indeed.com/cmp/Amazon.com/reviews> .....148
- Figure 16: Imprimé écran du taux d'approbation du dirigeant d'Amazon sur *Indeed* en date du 23 mai 2025. Source : <https://ca.indeed.com/cmp/Amazon.com> .....148
- Figure 17: Imprimé écran des avis *Indeed* sur Walmart en date du 23 mai 2025.  
Source : <https://ca.indeed.com/cmp/Walmart/reviews>.....149
- Figure 18: Imprimé écran du bien-être au travail *Indeed* sur Walmart en date du 23 mai 2025. Source : <https://ca.indeed.com/cmp/Walmart/reviews>.....150
- Figure 19: Imprimé écran du taux d'approbation du dirigeant de Walmart sur *Indeed* en date du 23 mai 2025. Source : <https://ca.indeed.com/cmp/Walmart>.....150

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

<b>BNQ</b>	Bureau de normalisation du Québec
<b>COOP</b>	Coopérative
<b>CSR</b>	<i>Corporate Social Responsibility</i>
<b>CSV</b>	Création de valeur partagée ( <i>Creating Shared Value</i> )
<b>DD</b>	Développement Durable
<b>EDI</b>	Équité, diversité, inclusion
<b>ESG</b>	Environnement, social et gouvernance
<b>ISO</b>	<i>International Standardisation Organisation</i>
<b>ISR</b>	Investissement socialement responsable
<b>KPI</b>	<i>Key Performance Indicator</i>
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>ONU</b>	<i>Organisation des Nations Unies</i>
<b>OPC</b>	Office de la protection du consommateur
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>RRM</b>	<i>Reputation Risk Management</i>
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale des entreprises

**RSO** Responsabilité sociétale des organisations

**SDG** *Sustainable Development Goals*

**SLOI** *Social License to Operate*

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Cette recherche s'intéresse à la responsabilité des organisations à but lucratif au-delà de leurs obligations de rendement financier, un sujet crucial face aux défis sociaux, économiques et environnementaux actuels. La recherche poursuit à la fois un objectif théorique par la proposition d'un cadre conceptuel intégrant des théories et concepts de responsabilité appartenant à des domaines de connaissance variés et un objectif empirique par l'analyse des actions et comportements des organisations à travers différents acteurs et perspectives en dialogue avec les concepts étudiés.

Les thématiques abordées englobent l'historique conceptuel et théorique de la responsabilité organisationnelle, les pratiques concrètes mises en œuvre par les entreprises, ainsi que les critiques et enjeux qui en découlent. La recherche se distingue notamment par son approche interdisciplinaire, inspirée de la pensée complexe, regroupant des cadres théoriques habituellement étudiés indépendamment, et par l'intégration novatrice de la permaculture appliquée aux organisations.

Méthodologiquement, ce mémoire adopte une démarche qualitative qui comprend une analyse thématique et s'inspire également du modèle d'évaluation 360°, usuel en ressources humaines, pour sélectionner et croiser les données issues de multiples sources, offrant ainsi une lecture enrichie et multidimensionnelle des pratiques de responsabilité organisationnelle.



## **CHAPITRE 1**

### **CADRE CONCEPTUEL**

Ce premier chapitre présente le cadre conceptuel de la recherche. Il expose les principales notions, approches et théories relatives à la responsabilité organisationnelle, afin de fournir une assise solide pour l'analyse et la discussion des résultats présentés dans les chapitres suivants. La première section (Cf.1.1) définit la notion d'organisation responsable selon divers domaines et en retrace l'évolution. La section suivante (Cf.1.2) examine l'application concrète des principes de responsabilité dans les organisations. La section 1.3 explore les motivations et avantages associés à ces pratiques, tandis que la section 1.4 analyse les critiques et limites formulées à l'égard de l'organisation responsable. Enfin, la section 1.5 précise l'objectif de la recherche, venant clore ce cadre conceptuel.

#### **1.1 ORGANISATION RESPONSABLE**

Cette section définit la notion d'organisation responsable à travers différents domaines, en précisant les éléments constitutifs et en retracant l'évolution historique du concept. Elle permet ainsi d'établir un socle conceptuel clair sur lequel viendront s'appuyer les sections suivantes.

##### **1.1.1 Définitions**

Selon la définition de l'Office québécois de la langue française (2006) est une personne morale une « entité dotée, dans les conditions prévues par la loi, de la personnalité juridique, et donc capable, à l'instar d'une personne physique, d'être titulaire de droits et d'obligations ». L'organisation, en tant que personne morale qui fait partie d'un système, est soumise au contrat social qui régit informellement les rapports à l'intérieur de celui-ci (Felli et Lenain, 2021) et a donc des responsabilités vis-à-vis les autres composantes du système auquel elle participe.

Selon Jonas (1979), un philosophe largement cité en responsabilité, « la première condition, et la plus générale, de la responsabilité est le pouvoir causal, c'est-à-dire que l'action a un impact sur le monde ; la deuxième, que cette action est sous le contrôle de l'agent ; et la troisième, qu'il peut en prévoir les conséquences dans une certaine mesure (p.90) »<sup>1</sup>. Ainsi, plus une entité a de pouvoir ascendant, plus cette entité devrait exercer de responsabilités envers son milieu (Jonas, 1979).

La responsabilité des organisations renvoie donc à une prise en considération de ses impacts sur son environnement social et naturel en vue d'en amoindrir les effets négatifs et d'augmenter ses effets positifs. (Capron, 2009) Le champs lexical de l'organisation responsable est vaste, complexe et diffère d'un domaine à l'autre, ce qui en fait un concept complexe (Pasquero, 2005). Le milieu des finances et la gouvernance internationale parlent généralement d'ESG (Environnement, Social, Gouvernance), les sciences de la gestion, la sociologie et les sciences politiques de responsabilité sociale ou sociétale (RSE), les philosophes d'éthique en entreprise, les environmentalistes et écologistes de développement durable ou de permaculture, etc.

Capron (2009) distingue trois grandes conceptions de la RSE en Europe et aux États-Unis :

- La conception d'ordre éthique (dès les années 1950)

Découle du paternalisme fondé sur des valeurs morales et religieuses et se manifeste par des actions volontaires telles que la philanthropie ou l'usage de fondations externe à l'organisation visant la réparation ou la correction des effets négatifs causés par les activités de l'organisation. Cette conception s'appuie sur le bon vouloir de faire le « bien » plutôt que sur un cadre réglementaire ou législatif (Capron et Petit, 2011).

---

<sup>1</sup> « The first and most general condition of responsibility is the causal power, that is, that acting makes an impact on the world; the second, that such acting is under the agent's control; and third, that he can foresee its consequences to some extent.» (Jonas, 1979, p.90)

➤ La conception stratégique utilitariste (dès les années 1970)

Découle de l'hypothèse qu'une bonne performance RSE est liée positivement à la performance économique de l'organisation, se manifeste par des actions volontaires concentrées sur l'image de marque et l'apport d'un avantage compétitif. Dans cette conception, l'évaluation du succès d'une initiative à portée sociale se mesure par le retour sur l'investissement (Capron et Petit, 2011) et c'est celle qui est la plus répandue dans la sphère économique (Courrent et al., 2016).

➤ La conception politique de « soutenabilité » (dès les années 1990)

Découle de normes substantielles reconnues universellement et se manifeste par des actions volontaires et des objectifs proactifs intégrés dans la stratégie de l'organisation à tous les niveaux. Cette conception se rapproche du développement durable puisqu'elle considère qu'une entreprise n'a d'autres choix que d'agir sur les plans environnementaux et sociaux si elle souhaite perdurer dans le temps (Capron et Petit, 2011).

Igalens et Tahri (2017) interchangent les termes RSE, DD et ESG comme étant plusieurs versions d'un même concept lié au risque. Courrent et al. (2016), considèrent que la RSE est la prise en compte des enjeux de DD dans l'entreprise. Dupuis (2014) dit qu'alors qu'il y avait autrefois une distinction entre DD et RSE, les notions se sont couplées vers la moitié des années 2000.

### 1.1.2 Historique

Alors que le sentiment de devoir ou de redevabilité de l'organisation au-delà de leur utilité première est souvent attribué au paternalisme du XIX<sup>e</sup> siècle aux débuts de l'industrialisation (Capron, 2009 ; Gond et Mullenbach-Servayre, 2004; Pasquero, 2005) et à une influence des doctrines religieuses (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004), les principes de responsabilité des organisations remontent encore plus loin dans les cultures autochtones (Cementeri, 2019). Bowen (1953 cité dans Carroll, 1999), est souvent nommé comme « père

» de la RSE en définissant la responsabilité des hommes d'affaires comme « obligations des entrepreneurs de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions ou de suivre les lignes d'action qui sont souhaitables au regard des objectifs et des valeurs de notre société. (P.6)<sup>2</sup> ».

Plus contemporainement, le contexte de mondialisation, de l'effacement de l'État dans certains pays et de l'apparition d'une société du risque a contribué à renforcer et étendre la notion de responsabilité des entreprises (Capron, 2009 ; Baker, 2003).

Selon Felli et Lenain (2021), une des fondations importantes du contrat social qui unit l'entreprise à son milieu et favorise une licence sociale pour exercer ses activités est un partage équitable des gains issues de l'activité commerciale entre les actionnaires, les dirigeants et les employés qui ont contribué à cette création de valeur. Or, depuis les années 80 la portion du travail des employés à la productivité est demeurée la même, mais le partage n'est plus aussi équitable qu'il ne l'était les trente années précédentes, venant affaiblir le contrat social établi (Felli et Lenain, 2021). Selon la théorie de la dépendance aux ressources de J. Pfeffer & G. Salancik (1978), « les organisations ne survivent qu'à condition de satisfaire les demandes des groupes d'intérêt extérieurs dont elles dépendent pour l'obtention des ressources sans lesquelles elles ne peuvent fonctionner » (Desreumaux, 2015)

La baisse de l'acceptabilité sociale se matérialise via des mouvements sociaux tels que l'activisme actionnarial et les pressions citoyennes comme le boycott et la dénonciation a mené à une crise de légitimité, particulièrement auprès des organisations multinationales ou internationales (Capron, 2009). Selon Laufer et Ramanantsoa (1982) cités par Dupuis (2007), la crise de légitimité découlant du rapport que l'organisation a avec son environnement vient nécessairement avec une crise d'identité qui correspond à la définition de ses limites à l'interne.

---

<sup>2</sup> « the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society» Source : Bowen, 1953, p.6 cité par Carroll, 1999, p.270

Les réponses à ces pressions sont très variables. Beaucoup adoptent des mesures superficielles et partielles jumelées à un grand effort marketing/communication pour démontrer leur légitimité (Capron, 2009 ; Schott-Seraudie, 2012). Le recours à des entités séparées comme les fondations, le mécénat et la philanthropie, l'association à un label, le passage d'une certification ou le *reporting* sont des actions qui entrent souvent dans cette catégorie. D'autres utilisent des stratégies d'évitement par la conformité symbolique (ex. *greenwashing*) ou encore adoptent des stratégies de compromis en vue de retarder la réglementation. Parmi celles qui adoptent des stratégies de conformité, celles qui le font proactivement sont généralement à la recherche d'un avantage compétitif et celles qui le font réactivement le font habituellement en réponse à un scandale. (Capron, 2009) Finalement, certaines vont intégrer profondément à leur stratégie les préoccupations sociales et environnementale en allant de la veille attentive de la chaîne d'approvisionnement jusqu'à la modification des mesures de performance et passant par le dialogue avec les diverses parties prenantes de l'entreprise. (Capron, 2009)

#### 1.1.2.1 Rapprochement des responsabilités des états (DD) et des entreprises (RSE)

Après la seconde guerre mondiale, sont nées plusieurs initiatives de partage de responsabilités d'abord centrée sur les états et organisations gouvernementales. Progressivement, la vision de développement durable développée dans la sphère de la gouvernance mondiale et la vision de la responsabilité sociale des entreprises se sont rapprochées (Quairel et Capron, 2013).

Voici quelques dates importantes dans l'évolution mondiale du concept de responsabilité des organisations et dans le rapprochement des concepts de développement durable et de responsabilité sociale :

1945 : Création des Nations Unies

1948: Déclaration universelle des droits de l'homme

1953: Howard Bowen = Social responsibilities of the businessman

1976: Principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales

1979 : *Le principe de responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique*, du philosophe allemand Hans Jonas

2000 : Pacte mondial des nations unies, *Global compact* visant « le respect des droits humains, le respect des droits fondamentaux au travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption » (Capron, 2009)

2011 : Projet sur la responsabilité des organisations internationales par la Commission du droit international

### **1.1.3 Typologie de l'organisation responsable**

Les défis contemporains entourant la responsabilité des organisations sont complexes et mobilisent des disciplines variées portant leur vision de la responsabilité en fonction de leurs préoccupations.

#### **1.1.3.1 La responsabilité sociale d'entreprise (RSE)**

La notion de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) vient de l'anglo-américain *corporate social responsibility (CSR)* (Capron, 2009). Autant pour la RSE que la CSR, la définition des limites et du contenu du concept ne font pas consensus, créant des débats autant au niveau théorique sur les valeurs qui devraient être incarnées qu'au niveau pratique sur les méthodes qui devraient être employées (Schott-Seraudie, 2012).

Garriga et Melé (2004) classent les courants de recherche de la RSE en quatre catégories se détaillant elles-mêmes sous-thématiques multiples : les théories instrumentales, politiques, publiques (ou intégratives) et éthiques.

La priorité des théories instrumentales est le gain économique via les activités non-financières associées à la responsabilité. Les théories de Friedman (1970) et de Porter et

Kramer (2002), font partie de cette catégorie (Garriga et Melé, 2004). Les théories politiques ont quant à elles un objectif de gain politique à travers les actions responsables des organisations, on peut penser entre autres à l'entreprise citoyenne ou à la théorie du contrat social unissant l'entreprise à son milieu (Garriga et Melé, 2004). Les théories publiques ou intégratives quant à elles visent à prendre en considération les demandes du milieu et les intégrer aux objectifs de l'organisation, selon Garriga et Melé (2004) Carroll (1979) entrerait dans cette catégorie. Finalement, il y a les théories éthiques qui visent un apport positif à la collectivité, parce que c'est «la bonne chose à faire (p.60) »<sup>3</sup> dont Freeman (1984,1994), Philips et al. (2003) et les principes de l'ONU feraient partie (Garriga et Melé, 2004).

À travers la multiplicité des définitions, on reconnaît généralement la responsabilité comme étant « une relation entre une [entité] et une [autre] à laquelle [la première] rend des comptes ». (Schott-Seraudie, 2012). L'entité responsable est apte (elle a capacité et/ou autorité) de répondre de ses actes (Jonas, 1979) et cette responsabilité s'applique à l'interne à l'égard des salariés et à l'externe « à l'égard de la société à travers la diffusion des produits [et] la préservation de l'environnement » (Schott-Seraudie, 2012).

Le modèle de Carroll (1979), est un des textes fondateurs d'importance en responsabilité des entreprises, on y distingue quatre dimensions :

- La responsabilité économique de générer des emplois dans la communauté et du profit pour les actionnaires ;
- La responsabilité légale d'obéir aux lois et réglementations ;
- La responsabilité éthique de respecter les principes éthiques, au-delà des obligations légales et impliquant le principe de transparence ;
- La responsabilité philanthropique (discrétionnaire ou citoyenne) qui implique un comportement allant au-delà des principes éthiques et obligations légales.

---

<sup>3</sup> « the right thing to do »<sup>3</sup> (Garriga et Melé, 2004, p.60).

Il y a un consensus au sujet des responsabilités économiques et sociales, ce sont les responsabilités éthiques et discrétionnaires qui font l'objet des débats autour du concept d'organisation responsable (Schott-Seraudie, 2012).

Selon Schott-Seraudie (2012), les recherches sur la responsabilité sociale des entreprises soulèvent des constats communs sur 3 dimensions :

**Descriptive** : De manière générale, les entreprises ne prennent pas leurs responsabilités au niveau social et environnemental.

**Explicative** : L'environnement des entreprises ne les constraint pas à devenir responsables.

**Prescriptive** : Pour rendre les entreprises responsables, une réforme de leur environnement doit être étudiée.

#### a) *RESPONSABILITE SOCIALE OU SOCIETALE ?*

Pasquero (2005) défini la responsabilité sociale de l'entreprise par « l'ensemble des obligations, légalement requises ou volontairement choisies, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné (p.298) ». ».

Alors que pour plusieurs auteurs la responsabilité sociale et responsabilité sociétale sont des synonymes, d'autres limitent la responsabilité sociale au premier cercle des parties prenantes comprenant les actionnaires, les salariés, les gestionnaires, les prêteurs, les fournisseurs et les clients/partenaires directs de l'organisation (Schott-Seraudie, 2012). Parfois, le terme « social » est limité qu'aux employés de l'organisation et « sociétal » utilisé pour tous les autres (Soors, 1981 cité par Gond et Mullenbach-Servayre, 2004). Pour les fins de cette recherche, je retiendrai le pilier social comme étant «une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales [du] fonctionnement et [de] l'activité [d'une organisation]» (Amadieu, 1999, cité par Gond et Mullenbach-Servayre, 2004).

### 1.1.3.2 Développement durable (DD)

« Le [développement durable (DD)] (*Sustainability Development*) est un mode de développement qui répond aux besoins du présent tout en préservant les besoins des générations futures » (Rapport Brundtland, 1987 cité dans Schott-Seraudie, 2012)

L'origine du développement durable était d'abord centrée sur les états et organisations gouvernementales. Aujourd'hui, le DD est souvent utilisé comme un synonyme de RSE (Quairel et Capron, 2013).

En milieu organisationnel, le DD se traduit souvent en une évaluation de la performance globale et durable par triple résultat (*Triple Bottom Line*) qui analyse les aspects environnementaux, sociaux et économiques à long terme. En contexte de développement durable dans une démarche de responsabilité, la globalité réfère aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes et la durabilité à l'horizon à long terme (Schott-Seraudie, 2012).

La dimension à long terme du DD est un défi particulier pour la majorité des organisations cotées en bourse dont l'évaluation financière est trimestrielle (court terme) (Schott-Seraudie, 2012) et appuyée sur des standards de vérification internationaux alors que les rapports non-financiers qui présentent les indicateurs sociaux et environnementaux sont généralement publiés annuellement et ne sont pas sujets à une vérification indépendante (Tiberghien, 2003).

#### a) TRIPLE RESULTAT/ TRIPLE BOTTOM LINE

« [Évaluation de] la performance des entreprises [...] en fonctions de critères financiers, [...] environnementaux et sociaux (p.357) » (Hirigoyen et Poulain-Rehm, 2024) présentés comme les 3P (*People, Planet, Profit*).

## **b) PERFORMANCE GLOBALE / BALANCED SCORECARD**

Outil de pilotage stratégique combinant les perspectives financières, clients, opérations internes et apprentissage/innovation (Kaplan et Norton, 1992; Kaplan et Norton, 2002)

### 1.1.3.3 Éthique

Lorsqu'on parle de responsabilité, l'éthique est souvent engagée dans le discours (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004). Au même titre qu'en déontologie, l'éthique matérialise les principes moraux en un code de conduite guidant une pratique professionnelle, l'éthique transmet à travers la responsabilité des organisations une certaine réflexion morale (Rojot, 1999 cité par Gond et Mullenbach-Servayre, 2004).

Lorsqu'on parle de responsabilité, Gond et Mullenbach (2004) s'appuyant sur les travaux de Weber et Jonas distinguent deux concepts : l'éthique de conviction, une démarche plus personnelle, et l'éthique de responsabilité qui s'applique au contexte des organisations.

Le grand concept de l'éthique s'appuie sur la morale, la notion de bien et de mal, alors qu'en responsabilité organisationnelle celle-ci est plutôt une réflexion fondée sur les conséquences des actions (Schott-Seraudie, 2012) s'appuyant sur des valeurs solidaires, justes et transparentes (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004).

### 1.1.3.4 Justice organisationnelle

La justice organisationnelle correspond à la justice perçue par l'individu sur la manière dont il est traité par son organisation (Greenberg, 1990 cité dans Fall et al., 2018). Ce concept a été identifié comme étant un médiateur essentiel dans le lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle (Joo et al., 2016 cités dans Achehal et al., 2024) et dans le volet « social » de la responsabilité qui comprends la manière dont l'entreprise traite ses employés (Soors, 1981 cité par Gond et Mullenbach-Servayre, 2004).

#### 1.1.3.5 Environnement, social et gouvernance (ESG)

L’acronyme ESG est pour plusieurs organisations la manière dont se matérialisent leurs objectifs de développement durable sur le volet de l’environnement, du social et de la gouvernance (Wade et al., 2023). Le terme vient du rapport *Who Cares Wins* (ONU, 2004) qui marque la fusion des concepts de RSE et de DD.

#### 1.1.3.6 Creating Shared Value (CSV)

Le concept CSV mis de l’avant par Porter et Kramer (2011) vise à renforcer la compétitivité et créer de la valeur pour les actionnaires à travers « des politiques et pratiques opérationnelles qui améliorent les conditions économiques et sociales des communautés dans lesquelles les entreprises opèrent (p.6)»<sup>4</sup>. On vise une solution gagnante pour tous (Persais, 2021; Hirigoyen et Poulain-Rehm, 2024) et une redéfinition du capitalisme dans le contexte où on réalise que les actions centrées sur les objectifs économiques seulement ont créé ou renforcé plusieurs enjeux sociaux comme la pauvreté, la santé et la sécurité (Mendy, 2019). Alors que les auteurs Porter et Kramer voient la CSV comme un concept nouveau et unique, les critiques soulèvent que le concept ne se distingue pas de manière évidente de la RSE repose trop fortement sur la régulation externe comme les règlements ou standards éthiques (Persais, 2021; Hirigoyen et Poulain-Rehm, 2024).

#### 1.1.3.7 Management responsable

Dans un contexte où la plupart des théories «véhiculées par les écoles de gestion et les pratiques managériales [sont] soutenues par l’obsession de la performance financière [et] placent le rendement financier à court terme au-dessus de toutes les autres considérations, surtout sociales et environnementales» (Audebrand 2018, p.3), si l’on poursuit

---

<sup>4</sup> «Policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates» (Porter et Kramer, 2011, p.6)

authentiquement un objectif de conciliation des objectifs traditionnels de la gestion, aux objectifs environnementaux et sociaux, une réforme du management est nécessaire. Le management responsable est donc « un modèle de gestion visant à intégrer les principes du développement durable au niveau de l'entreprise [et] concilier performance économique, sociale et écologique » (Dupuis, 2007, p.131) «[plaçant] sur un pied d'égalité la bienveillance à l'égard des employés, la qualité des produits et du service à la clientèle et le respect envers la planète» (Audebrand, 2018, p.3).

#### 1.1.3.8 Permaculture en organisation

##### a) *HISTORIQUE ET DEFINITION DE LA PERMACULTURE EN ORGANISATION*

La permaculture est un néologisme apparu dans les années 70 et popularisé dans les années 80-90 d'une contraction de « permanent » et d'« agriculture » pour nommer une philosophie de développement durable (Centemeri, 2019 ; Alonso et Guiochon, 2016) reposant sur l'observation du fonctionnement naturel des écosystèmes pour considérer l'ensemble des qualités de chaque élément composant le système et favoriser la coopération dans les relations humaines et avec la nature (Demarquet, 2022 ; Mollison et Holmgren, 1978 cités dans Centemeri, 2023 ; Akhtar et al., 2015).

La permaculture dans son application traditionnelle s'apparente aux méthodes pré-industrialisation ancestrales ou autochtones d'un peu partout dans le monde (Centemeri, 2023 ; Alonso et Guiochon, 2016). Par exemple, il y a dans la culture inuite le principe *Pijitsirarniq* qui renvoie à la responsabilité des leaders de veiller aux intérêts communs, le principe *Angiqatgiinniq* qui promeut un partage équitable des ressources et le principe *Avatimik Kamatsianiq* qui veut dire « soin de l'environnement » et qui invite à la responsabilité dans la consommation des plantes et animaux (Musée National des Beaux-Arts du Québec, 2025).

Le concept a regagné en popularité dans le secteur agricole et dans les sphères activistes vers la fin des années 70 venant répondre au besoin de renverser les effets d'une terre surexploitée qui avait atteint sa limite (Centemeri, 2023 ; Demarquet, 2022). Or, si dans

les organisations «la crise survient lorsqu'un système arrive au bout de ses tentatives de régulation » (Demarquet, 2022), l'application des principes de la permaculture s'est étendue à divers domaines depuis 10 ans tout au plus (Akhtar et al., 2014 ; Breuzard, 2021). Aujourd'hui le terme permaculture est plutôt une contraction des mots « permanent » et « culture » (Boutroue, 2018) et de nouveaux termes utilisant la contraction « perma » ont été amenés par divers auteurs : Sylvain Breuzard (2021) parle de la permaentreprise® alors que Frédéric Demarquet (2022) parle de permamanagement.

La définition plus actuelle selon l'Université Populaire de Permaculture citée par Boutroue (2018) est : « une science et un art qui visent à aménager des écosystèmes humains éthiques, durables et robustes qui s'intègreront harmonieusement avec la nature ».

**b) PHILOSOPHIE ET ETHIQUE DE LA PERMACULTURE EN ORGANISATION**

En permaculture, la vision de l'organisation fait la promotion d'une structure « économique et sociale à partir d'un ancrage dans un milieu de vie » (Centemeri, 2023). Les 3 piliers sur lesquels s'appuie l'éthique de la permaculture sont l'environnement, l'humain et l'économie. Ceux-ci doivent être pris en charge avec soin (Care) dans une optique juste et équitable (Breuzard, 2021 ; Alonso et Guiochon, 2016 ; Akhtar, 2015). De plus, le paradigme de la permaculture repose sur les hypothèses que chaque intervenant du système porte plusieurs fonctions, que chaque fonction du système est portée par plusieurs intervenants et que tous ce qui compose le système est interrelié (Akhtar et al., 2015). Autrement dit, la permaculture est une approche systémique basée sur l'efficience des interactions entre les personnes et avec l'environnement à travers l'éthique de la bienveillance (care) et de l'équité dans un objectif de durabilité (Akhtar et al., 2015 ; Demarquet, 2022). La diversité des disciplines et des éléments composant le système sont valorisés et utilisés (Centemeri, 2023) dans une approche transversale (Alonso et Guiochon, 2016) qui mets en valeur les interactions positives et élimine au maximum les interactions négatives (Aktar et al., 2015). Alors que la tendance en gestion dans l'organisation occidentale est centrée sur la résolution des problèmes, la permaculture en organisation apporte un regard nouveau qui propose de

faire ressortir ce qui fonctionne naturellement bien (Demarquet, 2022). Par cette perspective optimiste, on espère répliquer au niveau organisationnel les résultats positifs de l'effet « Pygmalion » obtenu au niveau individuel par Rosenthal et Jacobson (Demarquet, 2022). Autrement dit, en ayant un regard positif on espère générer des comportements et résultats corrélées à ces attentes (Trouilloud et Sarrazin, 2003)

L'intégration de l'éthique et des processus de la permaculture en organisation serait selon Cementeri (2019) de la *brown* permaculture, une version plus matérialiste que la version plus authentique, la *purple* permaculture qui est plus idéaliste, centrée sur les idées écologistes. Demarquet (2022) ne fait pas cette distinction, mais mentionne l'aspect sincère et authentique qu'une démarche en permaculture devrait avoir pour en retirer les avantages.

### c) LES 12 PRINCIPES DE LA PERMACULTURE EN ORGANISATION

La permaculture « classique » s'appuie sur les 12 principes suivants (Breuzard 2021 ; Alonso et Guiochon, 2016 ; Akhtar et al., 2014 ; Centemerri, 2019) :

- Observer et interagir

Il faut prendre le temps d'observer les intervenants du système individuellement mais aussi dans leurs interactions avec les autres et le système dans son ensemble. « Les relations entre les éléments ont autant d'importance que chacun des éléments pris séparément » (Breuzard, 2021, p.54). Ce principe s'inscrit dans le paradigme de la complexité puisqu'il n'omet pas le lien entre l'observateur et ce qui est observé (Lazzari Dodeler et al., 2023). L'observateur prends en considération son ressenti, en plus des informations qu'ils reçoit de ses 5 sens (Michaud et Pinard-L'abbée, 2024)

- Capter et stocker l'énergie (les ressources)

Il faut saisir l'opportunité lorsque l'énergie est disponible en abondance (ex. motivation des employés, argent, etc.) afin de l'utiliser quand le besoin se présentera. (Michaud et

Pinard-L'abbée, 2024). Par exemple, l'usage de ressources non renouvelables devrait être réservé qu'à la construction d'infrastructures durables (Breuzard, 2021).

➤ Obtenir une production

Ce principe renvoie entre autres à la génération de retombées financières, mais aussi à des retombées d'autre nature comme les relations ou les apprentissages. (Michaud et Pinard-L'abbée, 2024). Les bénéfices générés peuvent être « réinvestis dans [le] système [dans un objectif d'autosuffisance] ou être partagés » (Michaud et Pinard-L'abbée, 2024, p.258) toujours dans un objectif de durabilité (Breuzard, 2021).

➤ Appliquer l'autorégulation et accepter la rétroaction

Le design en permaculture s'ajuste par un processus d'apprentissage en continu (Breuzard, 2021 ; Sigrist, 2021 ; Alonso et Guiochon, 2016 ; Akhtar, 2015 ; Demarquet, 2022 ; Michaud et Pinard-L'abbée, 2024). Plus largement, le principe d'autorégulation invite à se concentrer sur les actions à notre portée plutôt que d'essayer de convaincre les autres en leur imposant notre morale (Breuzard, 2021).

➤ Utiliser et valoriser les ressources et services renouvelables

« Pour illustrer ce principe, les permaculteurs utilisent une métaphore financière : une ressource renouvelable est une source de revenus, alors qu'une ressource non renouvelable correspond à des actifs immobilisés » (Breuzard, 2021, p.62). En réduisant sa dépendance aux ressources non renouvelables, l'entreprise gagne en autonomie et en flexibilité (Michaud et Pinard-L'abbée, 2024).

➤ Éviter la production de déchets

L'objectif de ce principe est que tout ce qui soit produit soit réutilisable ou recyclable et que chaque ressource soit utilisée efficacement, sans gaspillage (Breuzard, 2021). En contexte organisationnel, le déchet peut par exemple être traduit par de la perte de temps ou

d'énergie sur des projets qui ne perdureront pas ou dont l'utilité est limitée (Michaud et Pinard-L'abbée, 2024).

➤ Concevoir une vue d'ensemble

La conception doit d'abord s'articuler autour d'un modèle (*pattern*) avant d'aller dans les détails (Centemeri, 2019 ; (Michaud et Pinard-L'abbée, 2024).

➤ Intégrer plutôt que séparer

En permaculture, on vise à favoriser les relations positives telles que la coopération plutôt que la compétition. (Breuzard, 2021) «Cette mise en relation permet très souvent des économies d'énergie et une réduction du gaspillage» (Michaud et Pinard-L'abbée, 2024, p.259).

➤ Adopter des solutions modestes et lentes

Selon ce principe, les systèmes devraient d'abord être construits à échelle humaine puisque c'est « l'échelle la plus soutenable et la plus démocratique » (Breuzard, 2021, p.68)

➤ Favoriser la diversité et la valoriser

En permaculture, la diversité constitue une des plus grandes forces du système apportant un équilibre et une flexibilité qui ne seraient pas possibles dans l'homogénéité (Breuzard, 2021 ; Michaud et Pinard-L'abbée, 2024).

➤ Utiliser les bordures et valoriser les marges

Utiliser les bordures et valoriser les marges pourrait se résumer à penser à l'extérieur de la boîte (*out of the box*) et briser les silos (Breuzard, 2021). Dans la nature, un exemple de bordure sont les littoraux, le lieu de rencontre entre l'eau et la terre « où vivent aujourd'hui 60% de la population mondiale » (Breuzard, 2021, p.72), en entreprise cela pourrait être une zone d'échange entre les employés deux services distincts (ex. les RH et l'approvisionnement).

➤ Face aux changements, cultiver la créativité

Selon ce principe, pour perdurer dans le temps, il faut démontrer de l'ouverture pour être agiles (Michaud et Pinard-L'abbée, 2024). « Cette adaptabilité constitue la source de [...] stabilité » (Breuzard, 2021, p.72) des organisations dont le système est inspiré de la permaculture.

**d) APPLICATION DE LA PERMACULTURE EN ORGANISATION**

Pour appliquer concrètement la permaculture aux organisations non-agricoles, il n'y a pas de méthode précise qui puisse être transférée d'une entreprise à l'autre puisque la démarche repose sur l'observation de l'organisation, de ses intervenants et de son système qui lui sont uniques. Breuzard (2021) propose une méthode par objectifs d'impact appuyé sur les douze principes de la permaculture, Sigrist (2021) et Alonso et Guiochon (2016) présentent la méthode de design de la permaculture « OBREDIM » (Observation, Bordures (limites), Ressources, Évaluation, Design, Implémentation et Maintenance) et les douze principes de la permaculture en les adaptant aux relations humaines, Demarquet (2022) présente une analogie entre la permaculture et la théorie des systèmes et Akhtar et al. (2015) intègrent la permaculture au management stratégique en 7 étapes (Analyse, développement, implémentation, révisions, dimension temporelle à long terme, utilisation des ressources et interactions équilibrées) .

La base commune qui unit ces propositions en permacultures sont l'horizon à long terme ; une longue période d'observation et d'analyse en amont ; l'apprentissage en continu ; l'utilisation efficiente des ressources et l'équilibre entre les intérêts environnementaux, sociaux et économiques (Breuzard, 2021 ; Sigrist, 2021 ; Alonso et Guiochon, 2016 ; Akhtar, 2015 ; Demarquet, 2022). En raison de cet horizon à long terme comprenant une importante phase d'observation et d'analyse, les systèmes organisés en permaculture demandent initialement plus de travail que les systèmes de gestion traditionnels. Néanmoins, lorsque la

structure est installée, ceux-ci gagnent en autonomie par l'autorégulation et l'autoorganisation (Akhtar et al., 2015 ; Demarquet, 2022).

Le design est défini par Alonso et Guiochon (2016) comme « un ensemble de pratiques destinées à concevoir, à planifier, à aménager, à structurer [...] des organisations pour les rendre fécond[e]s, abondant[e]s et durables ». Pour créer un design basé sur le paradigme de la permaculture, Centemeri (2023) identifie trois capacités humaines qui sont engagées à tous niveaux : le sens critique, la créativité et le sens pratique. C'est-à-dire que la phase d'observation doit pouvoir déboucher sur une prise de position sur l'état des choses, ce qui doit rester et ce qui doit changer (sens critique), ensuite il faudra de l'imagination, de la flexibilité pour amener un modèle sur-mesure potentiellement très différent de ce qui est connu (créativité), mais réalisable dans le contexte de l'organisation (sens pratique) (Centemeri, 2023).

Quant au gestionnaire en contexte de permaculture (permamanager), Demarquet (2022) précise 3 qualités indispensables : la confiance, l'optimisme et l'humilité.

Demarquet (2022) identifie quelques facteurs clés qui sont également nécessaires pour soutenir une transformation organisationnelle en permaculture : l'autonomie des équipes sur le terrain, une structure hiérarchique aplatie, l'implication des intervenants à tous les niveaux, l'authenticité, le management par résultats, l'agilité et l'ouverture (organisation apprenante).

Il y a plusieurs liens entre certains principes de la pensée complexe d'Edgar Morin et la permaculture :

- Ce sont des approches systémiques ;
- Le principe holographique : Dans la pensée complexe, « tout est dans la partie et la partie est dans le tout » (Lazzari Dodeler et al., 2023) et l'une des hypothèses de base de la permaculture est que chaque intervenant du système porte plusieurs

fonctions, que chaque fonction du système est portée par plusieurs intervenants et que tous ce qui compose le système est interrelié (Akhtar et al., 2015) ;

- Le principe de boucle rétroactive : Autant dans la pensée complexe (Lazzari Dodeler et al., 2023) qu'en permaculture (Breuzard, 2021 ; Sigrist, 2021 ; Alonso et Guiochon, 2016 ; Akhtar, 2015 ; Demarquet, 2022), l'approche implique un apprentissage en continue ;
- Le principe de la boucle récursive : « Dans la théorie du structuralisme Giddens parle d'actions individuelles qui produisent et reproduisent les structures sociales qui les produisent » (Kechidi, 2005 cité dans Lazzari Dodeler et al., 2023), en permaculture on dit qu'une fois le système en place, il s'autorégularise et s'autoorganise (Akhtar et al., 2015 ; Demarquet, 2022);
- Le principe d'autonomie/dépendance : Dans la pensée complexe, « un être vivant ne peut [...] être pensé que dans/contre/avec son environnement » (Morin, 2008, cité dans Vallejo-Gomez, 2008, p.254 cité dans Lazzari Dodeler et al. 2023) et en permaculture Breuzard (2021) dit que « les relations entre les éléments ont autant d'importance que chacun des éléments pris séparément » ;

#### e) CRITIQUES DE LA PERMACULTURE

Étant donné que le concept d'application de la permaculture aux organisations est très récent dans le domaine académique et les sciences de la gestion, la plupart des écrits sur le sujet relèvent de l'idéologie et n'ont pas été validés scientifiquement (Morel et al., 2019). Paradoxalement, même si la permaculture en contexte non-agricole n'est documentée que depuis quelques décennies, des critiques avancent qu'il y a là l'appropriation culturelle de pratiques traditionnelles millénaires auxquelles on n'accorde pas toujours le crédit (Centemeri, 2019 ; Morel et al. 2019 ; Shilling, 2021).

Également, un des défis dans la mise en pratique vient de la posture des dirigeants dont l'engagement est essentiel. En effet, dans le système actuel les dirigeants bénéficient et

s'enrichissent par le déséquilibre dans le partage des ressources, ce qui les rends moins enclins à adopter des pratiques responsables. (Breuzard, 2021 ; Akhtar et al., 2015).

Finalement, les principes de la permaculture ont l'avantage d'apporter une grande flexibilité et une adaptation à divers contextes, mais l'absence d'une définition précise mène à des dérapages et de la confusion autour du thème puisqu'on ne peut efficacement discerner les appropriations légitimes de la méthode (Cementeri, 2023).

#### **f) CONCLUSION SUR LA PERMACULTURE**

Lorsqu'on porte attention aux dynamiques entre les espèces biologiques, les mécanismes de coopération sont beaucoup plus présents que ce qui est véhiculé dans la culture populaire et dans les sphères économiques (Chapelle et Servigne, 2017 ; Alonso et Guiochon, 2016). Néanmoins, il n'est pas rare que l'homme utilise le fonctionnement des éléments du monde biologique pour expliquer des phénomènes sociaux. Par exemple, la « loi de la jungle » est couramment utilisée pour justifier des injustices et des déséquilibres dans les relations entre humains et avec l'environnement (Chapelle et Servigne, 2017). Alors que les écrits sur la permaculture traditionnelle proviennent principalement d'auteurs issus des domaines de la philosophie, de l'environnement et de la sociologie, il y a des parallèles intéressants qui peuvent se faire avec le paradigme de l'organisation responsable et les critères ESG (environnementaux, sociaux et gouvernance) qui appartiennent plutôt aux domaines de la finance, des affaires et de la gestion. Les principes de la permaculture appliqués aux organisations humaines apportent un regard novateur sur la manière d'intégrer de manière équilibrée les intérêts financiers aux intérêts sociaux et environnementaux, offrant une alternative à la compétition en faveur de la coopération (Alonso et Guiochon, 2016) tout en appliquant des principes de la pensée complexe pour reconnaître et négocier les incohérences et contradictions multiples (Lazzari Dodeler et al., 2023) de la responsabilité des organisations.

### 1.1.4 Tableau résumé/cadre conceptuel

Ce tableau reprend les principales théories et concepts de la responsabilité organisationnelle abordés au cours de ce mémoire, en mettant en avant les concepts clés, leurs domaines, les auteurs majeurs et les caractéristiques spécifiques. Il illustre la complexité découlant de la diversité disciplinaire (psychologie, management, philosophie, économie, politique) qui structure ce champ et fournit un cadre essentiel pour comprendre les enjeux actuels de la responsabilité dans les organisations.

Tableau 1

Résumé de théories et approches liées à la responsabilité des organisations

<b>Concept</b>	<b>Domaine</b>	<b>Auteurs marquants</b>	<b>Caractère distinctif</b>
Éthique économique et du travailleur	Sociologie Économie	Max Weber (1905)	Codification du rapport de domination employeur/employés par la bureaucratie (Weber, 1992)
Justice organisationnelle	Psychologie du travail et des organisations	Jerald Greenberg (1990)	Formalisation de la justice organisationnelle comme champs de recherche (Fall, 2014)
	Psychologie sociale	Lind (2001) Colquitt (2001)	Intégration des dimensions distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle au concept.
Théorie des parties prenantes / <i>Stakeholder theory</i>	Management stratégique	Freeman, 1984	Intégration des intérêts d'autres partis que les actionnaires ( <i>stockholders</i> ) qui ont un intérêt ( <i>stake</i> ) dans l'entreprise ou sont affectés par l'organisation. (Gond et Mercier, 2006).

Tableau 2

Résumé de théories et approches liées à la responsabilité des organisations (suite)

<b>Concept</b>	<b>Domaine</b>	<b>Auteurs marquants</b>	<b>Caractère distinctif</b>
Équité intergénérationnelle	Philosophie Éthique	Hans Jonas (1979)	Texte fondateur sur la responsabilité qui a été l'un des premiers à vouloir imposer un cadre éthique au développement des technologies et parlait de développement durable sans le nommer tel quel en apportant le concept d'équité intergénérationnelle et en recommandant d'« d'agir de manière à ce que les effets de [nos] actions soient compatibles avec la pérennité de la vie humaine (p.11)» <sup>5</sup>
<i>Creating Shared Value</i> (CSV)	Relations industrielles	Porter et Kramer, 2011	La CSV ne vise pas à redistribuer les profits économiques aux parties prenantes, mais crée de la valeur en répondant à des enjeux sociaux (Hirigoyen et Poulain-Rehm, 2024)
ESG (environnement, social, gouvernance)	Gouvernance internationale Finances	Rapport <i>Who Cares Wins</i> , ONU, 2004	Marque le début de la fusion du DD et de la RSE par la collaboration entre les états et les grandes entreprises (Quairel et Capron, 2013).

<sup>5</sup> «Act so that the effects of your actions are compatible with the permanence of genuine human life.» (Jonas, 1979, p.11)

Tableau 3  
Résumé de théories et approches liées à la responsabilité des organisations (suite)

<b>Concept</b>	<b>Domaine</b>	<b>Auteurs marquants</b>	<b>Caractère distinctif</b>
Économie de la mutualité	Économie	Kay, 1991	Sans parler directement des paramètres sociaux et environnementaux, Kay souligne le contrat social qui unie l'entreprise à la communauté où elle exerce et positionne la structure d'entreprise en mutuelle comme solution pour une meilleure répartition de la valeur ajoutée entre les parties prenantes (Kay, 1991).
Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) / Corporate social responsibility (CSR)	Sciences de la gestion Management	Bowen, 1953 Carroll, 1979 Wood, 1991	Bowen (1953) a apporté la première définition de la RSE, Carroll a redéfini la RSE en quatre parties (économique, légale, éthique et philanthropique) que Wood (1991) a repris dans des principes de légitimité sociale, de responsabilité publique et de discréption managériale. (Carroll, 1999). Lorsque Bowen, Carroll et Wood parlent de RSE, c'est surtout le pilier « social » de la responsabilité qui est abordé.
Développement durable (DD)	Politique Environnement Écologie Biologie	(Rapport Brundtland, 1987 cité dans Schott-Seraudie, 2012)	Horizon à long terme

Tableau 4  
Résumé de théories et approches liées à la responsabilité des organisations (suite)

<b>Concept</b>	<b>Domaine</b>	<b>Auteurs marquants</b>	<b>Caractère distinctif</b>
Permaculture appliquée aux organisations	Gestion Philosophie Écologie/agriculture	Mollison et Holmgren, 1978	Sous-branche du développement durable qui s'inspire des 12 principes de la permaculture (Breuzard 2021 ; Alonso et Guiochon, 2016 ; Akhtar et al., 2014)
Responsabilité des nations	Économie politique	Adam Smith (1776)	« Pour favoriser les petits intérêts petite classe d'hommes dans un seul pays, il blesse les intérêts de toutes les autres classes dans ce pays-là, et ceux de tous les hommes dans tous les autres pays. (Adam Smith, 1776 p.154) » « Blessier les intérêts d'une classe de citoyens, quelque légèrement que ce puisse être, sans autre objet que de favoriser ceux de quelque autre classe, c'est une chose évidemment contraire à cette justice, à cette égalité de protection que le souverain doit indistinctement à ses sujets de toutes les classes. (Adam Smith, 1776, p.183) » <sup>6</sup>
Triple résultat ou gestion intégrée / <i>Triple bottom line</i>	Sciences de la gestion	Elkington, 1994	Elkington (1997) étend la notion de reddition de compte et de performance déjà bien présente sur le volet financier ( <i>economic bottom line</i> ) aux objectifs sociaux et environnementaux ( <i>social bottom line, environmental bottom line</i> ) du développement durable ( <i>sustainability</i> )

<sup>6</sup> Même si la responsabilité des nations n'est pas explicitement abordée dans cette recherche, Smith (1776) demeure dans les fondateurs de la responsabilité et ces extraits sont très actuels au contexte contemporain malgré leur écriture il y a environ 250 ans.

Tableau 5  
Résumé de théories et approches liées à la responsabilité des organisations (suite)

<b>Concept</b>	<b>Domaine</b>	<b>Auteurs marquants</b>	<b>Caractère distinctif</b>
Performance globale / <i>Balanced Scorecard</i>	Sciences de la gestion	Kaplan et Norton, 1992; Kaplan et Norton, 2002	L'outil peut être appliqué aux objectifs de responsabilité organisationnelle, mais n'y est pas limité.
Théorie de la dépendance en ressources	Management stratégique	J. Pfeffer & G. Salancik (1978)	La théorie de la dépendance en ressources ( <i>Resource Dependence Theory</i> ) suggère que c'est la dépendance à certaines ressources communes qui génère la collaboration et le partenariat avec des parties prenantes externes (Drees et Heugens, 2013) <sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> La théorie de la dépendance en ressource n'est abordée que brièvement au chapitre 1.1.2, mais le concept est pertinent dans la mesure où il est apparenté au principe d'autonomie/dépendance qui est commun à la pensée complexe de Morin (Lazzari Dodeler et al., 2023) et à la permaculture (Breuzard, 2021).

En complément au tableau Résumé de théories et approches liées à la responsabilité des organisations, je présente une proposition d'organisation schématique de la notion de responsabilité des organisations incluant les thèmes abordés dans la recherche, mais aussi des concepts parents pour mieux illustrer ma conceptualisation. La figure présentée vise à simplifier le cadre complexe dans lequel évolue la responsabilité des organisations, mais il faut noter qu'il existe d'autres enchevêtrements. Par exemple, il pourrait y avoir l'intérieur du devoir fiduciaire des aspects touchant l'environnement et le social entre autres à travers la gestion de risques, mais le concept reste généralement associé à une vision plus traditionnelle et largement acceptée de la responsabilité des organisations.

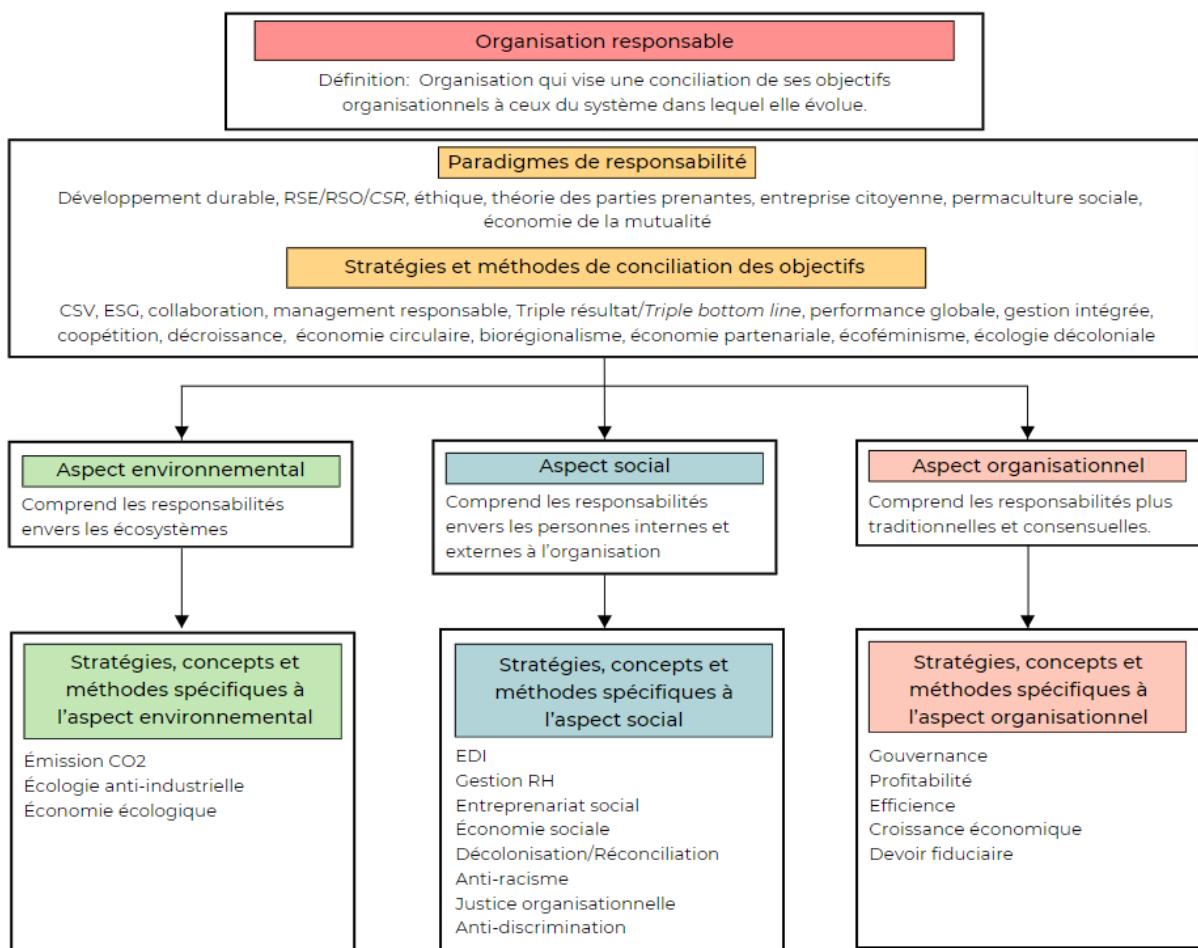


Figure 1: Proposition de conceptualisation de l'organisation responsable

L'examen des définitions et typologies de l'organisation responsable met en évidence la diversité des approches, mais aussi un socle commun qui permet le dialogue entre les différents concepts, stratégies et méthodes qui touchent la responsabilité. Cette compréhension facilite l'analyse de la mise en œuvre concrète des principes de responsabilité organisationnelle présentée dans la section suivante (Cf.1.2).

## **1.2 APPLICATION CONCRETE DES PRINCIPES DE RESPONSABILITE ORGANISATIONNELLE**

Pour atteindre les objectifs de durabilité et rendre une organisation réellement responsable, il est nécessaire d'en faire une priorité organisationnelle et d'agir de manière systémique (Elligrud et al., 2022 ; Demarquet, 2022 ; Crifo, 2023 ; Centemeri, 2023). La section 1.2 examine l'application concrète des principes de responsabilité organisationnelle, par un survol de la manière dont les concepts théoriques peuvent se traduire en actions à travers la gouvernance et le *reporting* dans divers contextes organisationnels.

« Les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales [comprennent] des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performances » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 cités dans Capron 2009)

Parmi les programmes et politiques qu'une organisation peut adopter dans un effort de changement social, toutes n'ont pas des résultats équivalents (Dobbin et al., 2011). Par exemple, dans le cas de l'EDI, bien que populaires dans les organisations, l'énoncé d'égalité des chances sur les opportunités d'emploi, les formations anti-discrimination à l'attention des gestionnaires ou générales et les groupes d'affinités n'ont pas démontré d'effet sur la diversité effective des organisations. Ce sont plutôt les groupes de discussions interdépartementaux dans le but de trouver des manières d'ouvrir d'avantages d'opportunités aux minorités et le mentorat qui ont mené à une augmentation concrète de la diversité au sein des organisations (Dobbin et al., 2011).

### **1.2.1 Gouvernance**

#### **1.2.1.1 Le dirigeant responsable**

On observe trois types de schémas mentaux des dirigeants dont les employeurs devraient être conscients par rapport aux changements sociaux comme la diversité (Lachapelle et al., 2022) :

➤ **L'appréhension**

Les organisations dont les dirigeants ont un schéma mental d'appréhension sont généralement les dernières à joindre un mouvement et ils ne le font qu'en cas de nécessité puisqu'ils perçoivent le changement comme un risque et ne reconnaissent pas la plus-value. Lors de l'adoption, ils investissent un minimum de ressources et sont peu flexibles pour s'adapter ou changer les pratiques en profondeur (Lachapelle et al., 2022). Les plus vieilles organisations entrent généralement dans cette catégorie (Dobbin et al., 2011).

(Exemple : En contexte de pénurie de main-d'œuvre, une organisation normalement homogène va diversifier sa main-d'œuvre mais ne va pas nécessairement changer quoi que ce soit pour favoriser l'inclusion des nouvelles personnes aux profils différents)

➤ **La responsabilisation**

Les gestionnaires adoptant une structure de pensée de responsabilisation reconnaissent les enjeux liés au changement social et se sentent engagées dans leur résolution. Ils se perçoivent en phase d'apprentissage et adoptent une démarche itérative pour ajuster leurs pratiques (Lachapelle et al., 2022).

### ➤ La mobilisation

Ceux qui ont une posture mentale de mobilisation reconnaissent la valeur ajoutée que le changement social apporte. Ils travaillent avec les parties prenantes dans une relation ouverte et réciproque et sont disposés à investir dans la transformation de leurs pratiques (Lachapelle et al., 2022). Plusieurs études ont démontré une corrélation entre le niveau d'étude des individus et leur intérêt envers l'engagement dans les pratiques RSE. Cela serait expliqué en partie par la complexité et la multiplicité des paramètres à considérer (Courrent et al., 2016).

Les plus grandes organisations et leurs gestionnaires tendent à suivre les normes sociales (Dobbin et al., 2011). Pour favoriser l'adhésion à un changement social qu'ils souhaitent apporter, Lachapelle et al. (2022) suggèrent aux employeurs d'adopter une perspective favorable au changement et d'en faire la promotion au sein de l'organisation en soulignant les avantages, en fournissant des outils de gestion efficaces et en collaborant avec des parties prenantes externes qui œuvrent dans le domaine en transformation. Par exemple, pour gérer la diversité issue de l'immigration dans les organisations, il serait judicieux de consulter les organismes locaux qui offrent des services aux immigrants. Des études ont démontré que les organisations qui emploient des consultants ou ont un service RH sont généralement plus enclines à adopter de nouvelles mesures sociales (Dobbin et al., 2011).

Il a été démontré que lorsqu'une innovation supporte les intérêts des dirigeants influents d'une organisation, l'implantation de celle-ci a plus de chance d'être réussie (Dobbin et al., 2011 ; Courrent et al. 2016). Ainsi, il existe un cercle vertueux qui s'enclenche lorsqu'on augmente la représentativité des femmes et minorités dans des rôles clés puisque ceux-ci se montrent généralement en faveur des programmes de diversité (Dobbin et al., 2011).

« L'extrême complexité de l'humain peut être autant une ressource extraordinaire qu'un frein puissant [...] c'est là que le permamanagement se propose d'agir, afin de favoriser les effets de levier et d'éviter les blocages » (p.39, Demarquet, 2022)

### 1.2.1.2 Reconnaissance liée aux objectifs

Parmi les actions concrètes, l'alignement des incitatifs financiers et de la reconnaissance aux objectifs RSE a été démontré efficace pour améliorer la performance extra-financière dans la plupart des organisations (Ellingrud et al., 2022 ; Crifo, 2023) à l'exception des organisations dont la gouvernance est orientée principalement envers les actionnaires (Cavaco et al., 2020).

En permaculture, cet élément est central : on parle de pluralité des modes d'attribution de la valeur dans des logiques universalistes, instrumentalistes ou de valeur ancrée dans l'expérience sensible du milieu (Centemeri, 2023). Dans la logique universaliste, les arguments sont généraux comme « sauver la planète », dans la logique instrumentale, l'utilité est associée à une espèce en particulier. Ce sont ces logiques anthropocentrees qui sont généralement mises de l'avant pour promouvoir les objectifs de responsabilité (Centemeri, 2023). La logique de valeur ancrée dans l'expérience sensible du milieu est beaucoup plus diversifiée puisqu'elle s'appuie sur la valeur personnelle accordée en fonction des sens et des expériences. : En matière de promotion de la RSE, certains insistent sur les vertus écologiques, d'autres sur l'aspect économique de la durabilité.

« L'art de [la permaculture en organisation] doit s'exercer en ayant conscience de l'existence de différents enjeux qui, à différentes échelles, sont en question dans la relation à un même milieu (p.86) » (Centemeri, 2023). Le fait de reconnaître la diversité et l'hétérogénéité des valeurs d'un milieu n'entre pas nécessairement en conflit avec le capitalisme s'il se traduit par « la reconnaissance d'une diversité de capitaux (social, culturel, expérientiel, écologique) » (Centemeri, 2023) et une augmentation des langages légitimes de la valeur.

### 1.2.1.3 Implication des partie prenantes sous forme de communauté

Quand il s'agit d'entreprendre une démarche en responsabilité authentique, il faut adopter une stratégie collaborative (Tencati et Zsolnai, 2008). Structurer une entreprise en coopérative (Coop) ou en mutuelle (Kay, 1991) est un exemple de stratégie collaborative, mais plusieurs stratégies n'impliquent pas nécessairement une structure corporative collaborative.

Par exemple, l'implication des employés dans les prises de décisions de l'entreprise a des effets positifs en matière de productivité et d'innovation autant au niveau financier que sur les paramètres sociaux et environnementaux, à condition qu'il y ait un dialogue ouvert et transparent entre la direction et les différents intervenants qui permet la prise en compte des demandes contradictoires qui émanent de ces différents groupes (Crifo, 2023).

Un autre exemple concret de stratégie collaborative pouvant tirer le positif des différences au sein d'un groupe est le double tutorat (Demarquet, 2022). Par logique de valeur enracinée dans l'expérience sensible du milieu, on peut identifier des compétences clés qui ne font pas nécessairement partie de la description de tâche d'un poste mais qui font partie des caractéristiques personnelles d'un membre de l'équipe pour en faire profiter le groupe (Demarquet, 2022). Par exemple, on pourrait jumeler une personne plus expérimentée sur la tâche, mais moins à l'aise avec les outils informatiques à un nouvel employé qui lui a une maîtrise des outils informatiques, mais ne connaît pas encore très bien la tâche à exécuter ou les spécificités de l'organisation. Par cet échange de savoir non-hiéroglyphique (mentorat inversé), s'exerce une reconnaissance de valeur réciproque (Nasser et Albert, 2025).

Ce que le mouvement de la permaculture cherche à faire [...] semble être de créer les conditions culturelles pour que des acteurs venant d'horizons critiques différents puissent reconnaître l'utilité du travail des uns et des autres, sans penser avoir le monopole de la « bonne critique ». Un point de passage fondamental est alors celui de la promotion d'une vision de la complexité systémique. Cette vision conduit à reconnaître que le changement d'un système socio-écologique n'est pas un processus linéaire et ne peut pas être le monopole d'un seul type d'acteurs ou le résultat d'une seule stratégie. (p.114, Centemeri, 2023)

Cette vision de complexité systémique n'est pas propre à la permaculture, elle s'intègre aussi dans la pensée complexe d'Edgar Morin : une approche systémique qui vise à créer des ponts entre les domaines, les idées, les concepts, etc. (Lazzari Dodeler et al., 2023). Puisque la responsabilité des organisations en soi repose sur les piliers environnemental, social et organisationnel, l'approche utilisée gagnerait à elle aussi intégrer les multiples domaines touchés (Shilling, 2021).

Nécessairement, lorsque plus de parties prenantes sont impliquées et que les opinions divergent, il y aura l'émergence de conflits cognitifs. « Un conflit cognitif constitue un déséquilibre provoqué par la perception d'une différence entre ce que cette personne croit savoir d'une réalité et ce qu'elle constate de cette même réalité » (Bergeron et Prud'hommme, 2018). Les conflits cognitifs identifiés par Bergeron et Prud'hommme (2018) dans le contexte de la recherche de pratiques plus inclusives en milieu scolaire étaient principalement autour de la définition des concepts relatifs à la problématique (diversité, différences, apprentissage et enseignement)<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Les conflits cognitifs sur les enjeux RSE semblent parfois aussi être autour de la conception vis-à-vis les différents concepts. (Ex. Racisme systémique – dans le débat public on ne s'entend ni sur la définition du racisme ni sur la définition de systémique)

Cette possibilité de conflit peut être un frein pour certaines organisations, mais la recherche sur le sujet des conflits cognitifs suggère qu'ils peuvent au contraire contribuer positivement à l'implantation de solutions durables une fois que l'on dépasse les sentiments d'insécurité et d'inconfort (Bergeron et Prud'homme, 2018). En pensée complexe, « il est [...] nécessaire d'accepter la validité des dialogiques, c'est-à-dire des logiques apparemment contradictoires, et qui à la fois se nourrissent et se combattent » (Morin, 2001 cité dans Lazzari Dodeler et al., 2023). Pour soutenir les groupes de discussions dans la recherche de solutions aux problématiques sociales, Bergeron et Prud'homme (2018) identifient trois conditions à considérer afin que les conflits cognitifs puissent être des leviers de prise de conscience et de réflexion approfondie dans le processus de changement des pratiques :

- Un contexte sécuritaire leur permettant de se dévoiler et prendre des risques
- Une solution de remplacement logique et vérifiable
- L'interaction avec d'autres participants.

Pour ce qui est de la promotion des solutions trouvées, lorsque les changements à apporter sont importants et touchent aux valeurs ou à la culture organisationnelle, Li, Evans et Bond (2023) ont identifié que l'implication d'alliés à l'interne plutôt que de firmes de consultation externes favorisait le succès. Dans le cas étudié, des personnes à l'interne ont été choisies selon des critères de motivation intrinsèque et d'influence formelles ou informelle au sein de l'organisation indépendamment du type d'emploi ou du niveau hiérarchique. En procédant ainsi, les formations en lien avec le changement étaient reçues positivement et il était plus facile d'obtenir l'engagement des employés puisque le lien de confiance et le respect étaient existants, ce qui a provoqué des changements durables dans la culture organisationnelle.

Finalement, le support et l'apport de ressources de la part de l'employeur est nécessaire pour légitimer les agents de changements et soutenir leurs actions. Sans ce soutien organisationnel, il y a un risque de perdre l'engagement des alliés, ceux-ci se sentant marginalisés dans l'organisation et confrontés à une trop grande résistance au changement. Également, la constitution d'une communauté d'alliés semble être un facteur important pour les soutenir dans ce rôle qui sort de leur champ d'expertise habituel et qui peut provoquer un syndrome de l'imposteur. (Li et al., 2023)

### 1.2.2 *Reporting*

« Le *reporting* sociétal est conçu comme un dispositif de reddition visant à rendre compte, à la société et à ses parties prenantes en particulier, des politiques mises en œuvre par l'entreprise et de leurs impacts sociaux » (Dupuis, 2014).

Rabekolo et Giraud (2020) identifient trois approches du concept de *reporting* sociétal : la première approche le considère comme une manière de communiquer et mesurer la performance extra-financière, la deuxième comme une façon d'asseoir la légitimité de l'entreprise et de gérer leur image et la troisième comme un outil de dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes en vue d'aider à la prise de décisions. Une organisation peut décider de rendre des comptes de manière prévisible sur base d'obligations juridiques au sens légal ou contractuel ou de manière imprévue lorsque les effets d'une décision font l'objet de questionnement ou de contestation (Dumez et al., 2013).

La décision de publication d'informations extra-financière est généralement motivée par des pressions externes et des « contraintes [qui] prennent la forme de l'isomorphisme normatif (norme professionnelle ou de gouvernance), de l'isomorphisme coercitif (décret[s]) et de l'isomorphisme mimétique (phénomène de mode, justification de façade) » (Rebekolo et Giraud, 2020). Malgré que l'on voit un cadre législatif se dessiner au Canada (Projet de loi C-59 et Normes canadiennes d'information sur la durabilité) et à l'international, il n'y a

actuellement presque rien qui oblige les organisations à inclure des informations sur la responsabilité (sociale, environnementale, gouvernance). Toutefois, de plus en plus de donneurs d'ouvrage l'exigent dans leurs appels d'offre (Banque du Canada, 2023). Alors que les rapports financiers sont soumis à des audits appuyés sur des conventions comptables et financières internationales, le contenu des déclarations non financières, dont celles se rapportant à la RSE, au DD, aux ESG, etc., ne sont pas garantis comme étant exacts par une vérification indépendante (Tiberghien, 2003). Cet ancrage de l'évaluation des organisations dans les règles économiques favorise une priorisation des décisions en faveur des investisseurs souvent au détriment des autres parties prenantes (Schott-Seraudie, 2012).

Toutefois, le contenu des déclarations non-financières soulève plusieurs difficultés quand vient le temps de réglementer (Tiberghien, 2003; Dupuis, 2014). Alors que le système de *reporting* financier ou de reddition de compte s'appuie sur des informations non biaisées, objectives et vérifiables, le *reporting* non-financier [, qui s'appuie s'articule autour de deux types d'indicateurs (*Social License to Operate Indicators (SLOI)* et *Key Performance Indicators (KPI)*, ] manque encore de « comparabilité, de crédibilité, de rigueur, de périodicité et de vérifiabilité des informations communiquées » (Dupuis, 2014). Les *SLOI* « reflètent ce que la société attend des organisations économiques et marchandes en termes de contribution aux enjeux sociétaux » (*European Combined Reporting Alliance for ESG*, 2010 traduit par Dupuis, 2014) et les *KPI* « démontrent la contribution, directe ou indirecte, des pratiques de RSE à la performance économique et financière de l'organisation et par conséquent à la création de valeur » (*European Combined Reporting Alliance for ESG*, 2010 traduit par Dupuis, 2014).

Les principaux enjeux avec les indicateurs ESG sont qu'ils deviennent rapidement périmés , que les listes d'indicateurs ne sont pas exhaustives (On oublie souvent de demander les mesures prises pour lutter contre la corruption, le blanchiment ou l'utilisation de paradis fiscaux) et la réglementation du *reporting* pays par pays ne permet pas les comparaisons au niveau mondial au sein d'un même secteur d'activité puisque l'interprétation des standards

est teintée des préférences sociales et culturelles du pays où l'organisation exerce ses activités (Tiberghien, 2003).

Puisque c'est sur ces rapports que s'appuient les agences de notations extra-financières, les investisseurs, les partenaires, etc. pour prendre des décisions relatives à l'organisation, il est nécessaire d'améliorer le *reporting* non-financier pour l'amener au même niveau que le *reporting* financier. Pour être satisfaisant, un système de *reporting* devrait donc être évolutif, souple, adapté aux différents secteurs d'activités et types d'organisations et permettre la comparaison dans un même secteur à l'international (Tiberghien, 2003).

#### 1.2.2.1     *Reporting ESG*

Au Canada, une étude publiée par la Banque de développement du Canada (BDC) en 2023 révélait que 82% des grands donneurs d'ordres des secteurs public et privé demandaient déjà à leurs fournisseurs de divulguer de l'information en lien avec au moins un critère environnemental, social ou de gouvernance (ESG) et que cette proportion devrait atteindre 92% en 2024 alors qu'au niveau mondial, selon un rapport publié par KPMG en 2022, la proportion des grandes organisations à présenter un rapport sur ces critères est passé de 18% en 2022 à 79% en 2022.

Selon le Rapport de tendances de l'IR (Investissement Responsable) Canadien de 2023 présenté par l'Association pour l'investissement responsable, les deux principales raisons qu'ont les entreprises de prendre en compte les facteurs ESG sont la minimisation des risques et l'amélioration du rendement à long terme.

Les plus grandes critiques des rapports ESG et de l'investissement responsable sont la flexibilité et l'absence de consensus sur les pratiques à adopter qui font en sorte qu'il est relativement facile pour une organisation de produire un rapport ESG intéressant pour les investisseurs responsables sans toutefois apporter de réels changements au sein de l'organisation (Crown, 2022).

### 1.2.2.2 EDI

Bien que l'EDI ne soit rarement mentionnée dans la littérature sur le sujet de la RSE, une étude de la BDC réalisée en 2023 met en lumière l'importance de cet élément dans les stratégies RSE en soulignant que 69% des grands donneurs d'ordre public et privé exigent de leurs fournisseurs le respect de critères par rapport à la représentativité de cadres ou employé(e)s issu(e)s de la diversité (Autochtones, minorités visibles, LGBTQ2+, etc.) et 64% demandent des initiatives d'insertion sociale (personnes vivant avec un handicap, etc.).

L'équité est à l'intersection de la dimension sociale et de la dimension économique du développement durable (Audebrand, 2018) et chevauche la dimension sociale et la dimension gouvernance des ESG (Duffy, 2023).

### 1.2.2.3 Lois, normes et réglementation au Québec, Canada

#### a) CONSEIL CANADIEN DES NORMES D'INFORMATION SUR LA DURABILITÉ (CCNID)

Normes d'information financière et de certification Canada (NIFC), dont le Conseil canadien des normes d'information sur la durabilité (CCNID) fait partie, est l'organisation indépendante soutenue par les Comptables agréés du Canada (CPA Canada) pour établir leurs normes au Canada. Le CCNID est un conseil de normalisation dont le conseil de surveillance de NIFC nomme les membres bénévoles qui sont issus du secteur privé et du secteur public et qui préparent, utilisent, auditent ou étudient, etc. les états financiers. Le CCNID a publié en décembre 2024 dans le Manuel de CPA Canada – Durabilité les premières Normes canadiennes d'information sur la durabilité (NCID) qui sont fondées sur la base de référence mondiale établie par le Conseil des normes internationales d'information sur la durabilité (International Sustainability Standards Board- ISSB). Pour le moment, ces normes sont d'application volontaire puisque selon le paragraphe 8. du Manuel de CPA Canada-Durabilité « les exigences auxquelles sont soumises les entités pour la préparation et la

publication de leurs rapports sur la durabilité sont établies par les lois et les règlements qui leur sont applicables ou par contrat ». Les NCID ont l'utilité d'outiller les principaux utilisateurs des rapports financiers dans leurs prises de décisions.

**b) PROJET DE LOI C-59**

Alors que le *reporting* en développement durable est en hausse, on remarque aussi une hausse des prétentions trompeuses liées à l'environnement (écoblanchiment) dans ces rapports. (Ernoult, 2025) Selon une étude en cours du *Competition and Markets Authority (CMA)*, sur 500 pages web étudiées d'organisations de secteurs variés par les membres de l'*International Consumer Protection Enforcement Network (ICPEN)*, 40% des organisations présentant des informations sur le développement durable, utiliserait des stratégies d'écoblanchiment comme l'utilisation non démontrée des termes «eco», «durable» ou «naturel», de logos ou symboles s'apparentant à des certifications et/ou l'omission d'informations pertinentes mais non-avantageuses. (Competition and Markets Authority, 2021)

En réponse à la hausse des déclarations environnementales pouvant être trompeuses, le projet de loi C-59 adopté le 20 juin 2024 modifie la *Loi sur la concurrence* comme ceci :

236 (1) Le paragraphe 74.01(1) de la même loi est modifié par adjonction, après l'alinéa b), de ce qui suit :

b.1) ou bien, sous la forme d'une déclaration ou d'une garantie visant les avantages d'un produit pour la protection ou la restauration de l'environnement ou l'atténuation des causes ou des effets environnementaux, sociaux et écologiques des changements climatiques, des indications qui ne se fondent pas sur une épreuve suffisante et appropriée, dont la preuve incombe à la personne qui donne les indications;

b.2) ou bien des indications sur les avantages d'une entreprise ou de l'activité d'une entreprise pour la protection ou la restauration de l'environnement ou l'atténuation des causes ou des effets environnementaux et écologiques des changements climatiques si les indications ne se fondent pas sur des éléments corroboratifs suffisants et appropriés obtenus au moyen d'une méthode reconnue à l'échelle internationale, dont la preuve incombe à la personne qui donne les indications; (*Projet de loi C-59, 2024*)

Quant à l'application de ces changements, une version préliminaire était en consultation publique jusqu'au 28 février 2025, mais le principal changement est que le fardeau de la preuve reposera désormais sur l'entreprise qui émet les déclarations environnementales plutôt que sur le Bureau de la concurrence. (Ernoult, 2024; Asikis et al., 2024; Gouvernement du Canada, 2024). Basée sur la version finale de la Loi, la publication *Déclarations environnementales et la Loi sur la concurrence* publiée par le Gouvernement du Canada en juin 2025 évoque les 6 principes suivants pour guider les entreprises dans le respect de la loi concernant leurs communications:

Principe 1 : Les déclarations environnementales doivent être véridiques et non fausses ou trompeuses

Principe 2 : Les avantages environnementaux d'un produit et les indications de rendement doivent être fondés sur une épreuve suffisante et appropriée

Principe 3 : Les déclarations environnementales comparatives doivent être précises quant à ce qui est comparé

Principe 4 : Les déclarations environnementales doivent éviter l'exagération

Principe 5 : Les déclarations environnementales doivent être claires et précises – et non vagues

Principe 6 : Les déclarations environnementales sur l'avenir doivent être étayées par des éléments corroboratifs et un plan clair

**c) LOI SUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE DU QUÉBEC**

Les entités assujetties à la Loi sur le développement durable sont des ministères et organismes du gouvernement du Québec qui ont l'obligation légale de produire un plan d'action de développement durable (PADD). (Gouvernement du Québec, 2025)

La Loi sur le développement durable du Québec s'appuie sur les 16 principes fondamentaux suivants (Loi sur le développement durable, L.Q. 2006, c.2, art.6):

- a) «santé et qualité de vie»: les personnes, la protection de leur santé et l'amélioration de leur qualité de vie sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Les personnes ont droit à une vie saine et productive, en harmonie avec la nature;
- b) «équité et solidarité sociales»: les actions de développement doivent être entreprises dans un souci d'équité intra et intergénérationnelle ainsi que d'éthique et de solidarité sociales;
- c) «protection de l'environnement»: pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement;
- d) «efficacité économique»: l'économie du Québec et de ses régions doit être performante, porteuse d'innovation et d'une prospérité économique favorable au progrès social et respectueuse de l'environnement;
- e) «participation et engagement»: la participation et l'engagement des citoyens et des groupes qui les représentent sont nécessaires pour définir une vision concertée du développement et assurer sa durabilité sur les plans environnemental, social et économique;
- f) «accès au savoir»: les mesures favorisant l'éducation, l'accès à l'information et la recherche doivent être encouragées de manière à stimuler l'innovation ainsi qu'à améliorer la sensibilisation et la participation effective du public à la mise en oeuvre du développement durable;
- g) «subsidiarité»: les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité. Une répartition adéquate des lieux de décision doit être

recherchée, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernés;

h) «partenariat et coopération intergouvernementale»: les gouvernements doivent collaborer afin de rendre durable le développement sur les plans environnemental, social et économique. Les actions entreprises sur un territoire doivent prendre en considération leurs impacts à l'extérieur de celui-ci;

i) «prévention»: en présence d'un risque connu, des actions de prévention, d'atténuation et de correction doivent être mises en place, en priorité à la source;

j) «précaution»: lorsqu'il y a un risque de dommage grave ou irréversible, l'absence de certitude scientifique complète ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir une dégradation de l'environnement;

k) «protection du patrimoine culturel»: le patrimoine culturel, constitué de biens, de lieux, de paysages, de traditions et de savoirs, reflète l'identité d'une société. Il transmet les valeurs de celle-ci de génération en génération et sa conservation favorise le caractère durable du développement. Il importe d'assurer son identification, sa protection et sa mise en valeur, en tenant compte des composantes de rareté et de fragilité qui le caractérisent;

l) «préservation de la biodiversité»: la diversité biologique rend des services inestimables et doit être conservée pour le bénéfice des générations actuelles et futures. Le maintien des espèces, des écosystèmes et des processus naturels qui entretiennent la vie est essentiel pour assurer la qualité de vie des citoyens;

m) «respect de la capacité de support des écosystèmes»: les activités humaines doivent être respectueuses de la capacité de support des écosystèmes et en assurer la pérennité;

n) «production et consommation responsables»: des changements doivent être apportés dans les modes de production et de consommation en vue de rendre ces dernières plus viables et plus responsables sur les plans social et environnemental, entre autres par l'adoption d'une approche d'écoefficience, qui évite le gaspillage et qui optimise l'utilisation des ressources;

o) «pollueur payeur»: les personnes qui génèrent de la pollution ou dont les actions dégradent autrement l'environnement doivent assumer leur part des coûts des mesures de prévention, de réduction et de contrôle des atteintes à la qualité de l'environnement et de la lutte contre celles-ci;

p) «internalisation des coûts»: la valeur des biens et des services doit refléter l'ensemble des coûts qu'ils occasionnent à la société durant tout leur cycle de vie, de leur conception jusqu'à leur consommation et leur disposition finale.

Ces principes définissent un cadre structurant utile pour la planifier, prendre les décisions et orienter les actions des organismes publics dans une perspective d'alignement avec les objectifs développement durable. Ce cadre guide également les autres acteurs sociaux et économiques dans leur démarches durables.

#### d) *NORME BNQ 21000*

S'appuyant sur les 16 principes de la Loi sur le développement durable du Québec et s'alignant avec des standards internationaux reconnus dont l'ISO, le *Global Reporting Initiative (GRI)* et le Pacte mondial des Nations Unies, la norme BNQ 21000 a été élaborée par le Bureau de Normalisation du Québec (BNQ) pour accompagner les petites et moyennes entreprises (PME) en leur offrant un cadre structurant permettant d'intégrer les principes du développement durable au sein de leurs processus de gestion, en privilégiant l'équité sociale et la préservation de l'environnement sans oublier leurs objectifs de performance économique.

##### 1.2.2.4 Normes et certifications internationales en responsabilité

Pour augmenter la légitimité des déclarations et leur donner un caractère plus objectif, plusieurs normes et certifications auxquelles les organisations peuvent adhérer de façon volontaire ont été mise sur pied (Normes ISO, OSHAH, B Corp, Leed, ,etc.).

**a) NORME RESPONSABILITÉ SOCIALE 8000 (SA 8000)**

SA 8000 est la principale norme de certification sociale internationale. La norme a été créée par l'ONG *Social Accountability International* (SAI), la certification est volontaire et s'appuie sur l'audit par une tierce partie indépendante. S'appuyant sur la Déclaration des Droits de l'Homme de l'Organisation des nations unies (ONU), les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT), les normes internationales des droits des personnes et les lois nationales, les neufs domaines de responsabilité sociale en milieu de travail mesurés sont : le travail des enfants, le travail forcé ou obligatoire, la santé et sécurité, la liberté syndicale et le droit à la négociation collective, la discrimination, les pratiques disciplinaires, le temps de travail, la rémunération et les systèmes de gestion. La certification s'obtient pour un lieu de travail spécifique. (SAI, 2014)

**b) INTERNATIONAL SUSTAINABILITY STANDARDS BOARD (ISSB)**

L' *International Sustainability Standards Board* (ISSB) est une organisation internationale soutenue par le G7, le G20 et les banques centrales de plus de 40 juridictions à travers le monde dont les 4 objectifs centraux sont :

élaborer des normes pour une base de référence mondiale en matière de divulgation d'informations sur la durabilité ;

répondre aux besoins d'information des investisseurs ;

permettre aux entreprises de fournir des informations complètes sur la durabilité aux marchés financiers mondiaux ; et

faciliter l'interopérabilité avec les divulgations spécifiques à une juridiction et/ou destinées à des groupes de parties prenantes plus larges.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> « to develop standards for a global baseline of sustainability disclosures; to meet the information needs of investors; to enable companies to provide comprehensive sustainability information to global capital markets;

C'est cette organisation qui a repris en 2022 la responsabilité des normes *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*. (SASB Standards, s.d.)

**c) NORMES GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI STANDARDS)**

Le *Global Reporting Initiative (GRI)* est une organisation internationale indépendante et sans but lucratif qui établit des normes sous la forme de « meilleures pratiques » en matière de *reporting* sur les objectifs de DD/ESG. Les normes GRI sont en 2024 les standards de *reporting* les plus utilisés à travers le monde par plus de 14 000 organisations dans plus de 100 pays (GRI, s.d.).

**d) 17 OBJECTIFS DE DD/ SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDG) DE L'ONU**

Tous les états membres de l'ONU ont adopté en 2015 le *2030 Agenda for Sustainable Development* qui comprend les 17 objectifs de développement durable et 169 cibles (ONU, 2015) auxquelles les organisations publiques ou privées font souvent référence dans leur rapport les enjeux ESG.

---

and to facilitate interoperability with disclosures that are jurisdiction-specific and/or aimed at broader stakeholder groups. ». Source: <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/>

# OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Figure 2 : Objectifs de développement durable de l'organisation des nations unies. © ONU.  
Source:<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/news/communications-material/>.  
Reproduit avec permission.

## e) NORMES INTERNATIONAL STANDARDISATION ORGANISATION (ISO)

L’Organisation internationale de normalisation, une organisation internationale non gouvernementale, établi des normes internationales dans divers domaines à l'aide d'experts qualifiés et des organismes nationaux de normalisation de 173 pays. En septembre 2024, ISO, en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour le développement, a mis à la disposition du public les lignes directrices ISO/UNDP PAS 53002 pour contribuer aux 17 objectifs de développement durable (DD) des Nations Unies (ONU).

### Les normes ISO contribuent à tous les Objectifs de développement durable

Vous pouvez visualiser ci-dessous, pour chaque objectif, combien de normes ISO sont applicables.

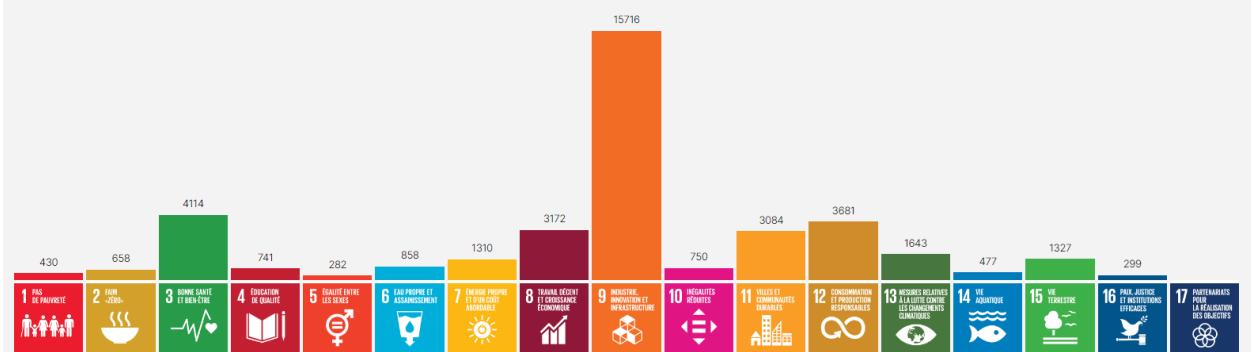


Figure 3: Contribution des normes ISO aux objectifs de DD de l'ONU. ©ISO. Reproduit avec permission. Source: <https://www.iso.org/fr/standards.html>

Voici quelques exemples de normes ISO qui répondent à un ou plusieurs des piliers de l'organisation responsable :

- ISO26000 :2010 – Responsabilité sociétale

La définition de la RSE convenue par les gouvernements, entreprises, syndicats, consommateurs, ONG, conseils et chercheurs de 90 pays qui ont pris part à l'élaboration de la norme ISO26000 est la suivante :

Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui :

- Contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société;
- Prend en compte les attentes des parties prenantes;
- Respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement;

- Et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. (*ISO 26000 :2010*)
- IWA 48 :2024 et ISO/WS ESG

ISO a publié un cadre de mise en œuvre des principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) gratuitement « afin de soutenir les efforts déployés dans le monde en faveur de la durabilité<sup>10</sup>».

- ISO 45001 : A remplacé la norme OHSAS
- ISO 50001 : Systèmes de management de l'énergie
- ISO 20400 :2017 - Achats responsables
- ISO14001 : 2016 – Systèmes de management environnemental
- ISO45003 :2021 – Management de la santé et de la sécurité au travail
- ISO 14062 : Ecoconception
- ISO 14064-1 - Gaz à effet de serre
- ISO 14031 : Evaluation de la performance environnementale (EPE) d'un organisme
- ISO 1404x : Analyse Cycle de Vie (ACV)
- ISO 1402x : Marquages et étiquetages environnementaux
- ISO 1774x : Méthodes de calcul des économies d'énergie pour les Projets, Territoires, Organisations, Entreprises

---

<sup>10</sup> Source : <https://www.iso.org/fr/standard/89240.html>

- ISO 50006 : Situation énergétique de référence et Indicateurs de Performance Energétique ;
- ISO 50015 : Mesures de la Performance Energétique.
- ISO 59020 – Économie circulaire
- ISO 14091 – Adaptation au changement climatique

**f) OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY ASSESSMENT SERIES (OHSAS 18001)**

La norme internationale OHSAS 18001 publiée en 1999 par le *British Standards Institute* établi des standards en systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail dans le but d'éliminer ou réduire les risques auxquels les employés sont exposés dans leur milieu de travail. La norme était conçue pour être compatible avec les normes ISO 9001 :1994 et ISO 14001 :1996 et a été remplacée par la norme ISO 45001 :2018.

**g) BENEFICIAL CORPORATIONS (B CORP)**

La certification B Corp a été créée en 2006 par l'organisation sans but lucratif B Lab Global et repose sur trois piliers :

- La performance sociale et environnementale
- La transparence publique
- La responsabilité juridique

**h) LEADERSHIP IN ENERGY AND ENVIRONMENTAL DESIGN (LEED®)**

LEED est une certification qui évalue par une tierce partie indépendante la performance d'un bâtiment en développement durable au niveau de l'emplacement et du transport, de

l'aménagement écologique des sites, de l'économie de l'eau, de l'efficacité énergétique, de la sélection de matériaux et de la qualité de l'environnement intérieur. (Conseil du Bâtiment Durable du Canada, s.d.)

### **1.2.3 Conclusion sur l'application concrète des principes de responsabilité organisationnelle**

L'exploration des manières avec lesquelles les concepts théoriques s'opérationnalisent à travers la gouvernance et le *reporting* dans les organisations révèle une grande variété de stratégies, allant des démarches ponctuelles aux approches globalement intégrées. L'importance de l'engagement et du support des dirigeants dans le succès d'une démarche de responsabilité organisationnelle ouvre la voie à l'exploration, dans la section suivante (Cf.1.3), des motivations et avantages associés à ces pratiques.

## **1.3 MOTIVATION ET AVANTAGES DES PRATIQUES DE L'ORGANISATION RESPONSABLE**

Cette section s'intéresse aux raisons qui incitent les organisations et leurs dirigeants à mettre en œuvre des pratiques responsables et aux bénéfices qu'elles en retirent. Elle met en lumière les liens entre responsabilité organisationnelle, performance économique et réduction des risques.

Selon Dupuis (2007), l'intérêt de la majorité des organisations adoptant une démarche d'amélioration des pratiques sociales, sociétales et/ou environnementales est de défendre proactivement leur « *Social licence to operate* » (Gunningham et al., 2002 cités dans Dupuis, 2007) de la menace de contestation par les acteurs sociaux (ONG, associations de consommateurs, syndicats) et de l'apparition de concurrence potentielle venant répondre aux besoins de ceux-ci. Les entreprises sont plus ou moins exposées aux risques de contestabilité sociale selon leurs caractéristiques économiques et institutionnelles liées à la taille de l'organisation, ce qui explique selon Dupuis (2007) pourquoi les grandes entreprises sont plus nombreuses à entreprendre une démarche en responsabilité. Au niveau économique, Dupuis (2007) cite la grille théorique mobilisée de Hommel (2001 et 2004) qui avance qu'il

y a une corrélation entre le degré de flexibilité stratégique et le degré d'exposition au risque de contestation sociale : Moins une organisation est flexible, plus elle est exposée. Au niveau institutionnel, le degré d'incertitude et d'asymétrie de l'information dans le marché de l'organisation impactent de degré d'exposition à la contestabilité sociale : « Plus les références normatives des acteurs sont hétérogènes, éloignées, plus la probabilité d'une critique, d'une contestation est élevée.» (Dupuis, 2007)

Alors que selon certains institutionnalistes étudiant l'anti-discrimination et la stratégie des organisations défendent l'idée que les pressions internes et externes en matière d'innovation se renforcent mutuellement, Dobbin et al. (2011) avancent que cette hypothèse ne fonctionne pas en contexte d'innovation sociale. Par exemple, dans le cas d'innovations technologiques, les organisations qui ont le plus grand manque par rapport à celle-ci seront les premières à l'adopter dans le cycle de diffusion alors que dans le cas de la diversité, les entreprises les moins diversifiées ne sont pas celles qui ont été pionnières et ce sont plutôt les organisations déjà diversifiées qui ont adopté le plus rapidement des politiques et programmes de diversité. C'est la culture organisationnelle de conformisme aux normes sociales de son industrie qui serait l'un des prédicteurs les plus solides sur l'adoption et la mise en force de mesures d'innovation sociale. Lorsque la culture organisationnelle est résistante au changement, l'augmentation de la pression interne ou externe n'aura donc peu ou pas d'effet sur l'ouverture à la nouveauté et ce indépendamment des besoins en matière de diversité ou de conformité à la réglementation (Dobbin et al., 2011). Et ce, bien que la recherche démontre une corrélation importante entre la diversité et la performance financière des organisations (Ellingrud et al., 2022).

### **1.3.1 Réduction du risque**

Pour Igalens et Tahri (2017), le risque inhérent à la responsabilité « est constitué par l'ensemble des risques que l'entreprise fait courir à ses diverses parties prenantes et, réciproquement, l'ensemble des risques que les diverses parties prenantes font courir à

l'entreprise » excluant le risque financier que la RSE ferait courir aux organisations en les éloignant de leur objectif premier de rendement selon la vision Friedmanienne.

Ultimement, chacun des risques revient à un risque financier pour l'organisation, que ce soit par un changement au niveau de la réputation, un enjeu éthique, une implication judiciaire, une décision découlant du *reporting* ou une inclusion/exclusion des fonds d'investissements responsables, les conséquences à gérer ou non ces risques se matérialisent en gain ou en perte.

#### 1.3.1.1 Risque de réputation

Selon les données d'un rapport de Vigeo cité par Igalems et Tahri (2017), une entreprise sur cinq aurait fait l'objet de sanctions en rapport avec au moins un des aspects de la RSE et le coût serait évalué à près de cent milliards.

L'image de responsabilité d'une organisation est qualifiée par Gardberg et Fombrun (2006) comme un actif immatériel d'importance. Cette image de responsabilité ou réputation devient particulièrement à risque dans un contexte de globalisation, de dérégulation et de privatisation des multinationales puisque l'organisation peut être mise en cause des actions ou prises de position de sous-traitants et filiales (Rowe, 2006) opérant potentiellement dans des contextes très différents d'un endroit à l'autre dans le monde. Selon Bebbington et al. (2008), la RSE doit être incluse dans le *Reputation Risk Management (RRM)* puisque la réputation correspond à la représentation que se font les parties prenantes des habiletés de l'entreprise à répondre aux objectifs actuels en se basant sur les actions et résultats passés.

Les risques réputationnels « génèrent des coûts et affectent le chiffre d'affaires » (Courrent et al., 2016). L'ampleur de la réaction d'une partie prenante à la suite d'un événement imprévu touchant une question sensible ou d'un engagement qui n'a pas été respecté en matière de RSE dépendent de la sensibilité de la PP à l'enjeu dont il est question, de son pouvoir financier/coercition, de sa capacité de réaction/mobilisation et l'impact sur

l'organisation est « proportionnelle à l'importance de la partie prenante concernée » (Igalens et Tahri, 2017).

#### 1.3.1.2 Risque juridique

Dans un contexte de dérégulation des organisations, Dobbin et al. (2011) se sont appuyés sur les poursuites au civil et sur les plaintes et rapports de conformités au département de l'emploi (Department of Labor) pour mesurer la matérialisation des engagements au niveau social.

#### 1.3.1.3 Risque lié à un *reporting* insuffisant

Lorsque le *reporting* est jugé comme étant de faible qualité et/ou incomplet, il y a un risque qu'il y ait des angles morts empêchant les parties prenantes de prendre des décisions éclairées par rapport à l'organisation (Igalens et Tahri, 2017).

#### 1.3.1.4 Risque lié à l'investissement socialement responsable (ISR)

Via les agences de notation extra-financières et les analystes des paramètres ESG, des entreprises sont choisies ou exclues de fonds d'investissements ou d'indices dits responsables ou portant des termes comme « ESG » ou « Sustainable ». Ainsi, la cotation par ces intervenants influence grandement le nombre potentiel d'investisseurs et/ou d'actionnaires (Igalens et Tahri, 2017) et donc le prix de l'action. Par exemple, lorsqu'il a été annoncé en 2018 que l'action de General Electric ne ferait plus partie de l'indice *Dow Jones industrial average*, celle-ci a perdu 3% de sa valeur (Ewing et Gandel, 2022).

Lorsque vient le temps d'évaluer la performance d'organisations sur les volets environnementaux, sociaux ou organisationnels (éthique, gouvernance, etc.), il existe trois approches prédominantes qui sont utilisées seules ou en combinaison (Tiberghien, 2003):

➤ L'approche positive

La sélection d'une organisation se fait d'après un ou plusieurs critères choisis (Tiberghien, 2003). (Ex. Un gestionnaire de fonds qui veut mettre sur pied un fond « Féminin » sélectionne des entreprises détenues et dirigées par des femmes)

➤ L'approche négative

Des organisations seront exclues en raison de leur activité ou d'après un ou plusieurs critères choisis (Tiberghien, 2003 ; Felli et Lenain, 2021).

(Ex. Une compagnie est refusée pour une accréditation dans le secteur de la santé en raison de son financement par des compagnies de tabac)

➤ L'approche « *Best in class* » ou « Développement durable »

\*C'est cette approche qui devrait être privilégiée si on venait à réglementer la notation extra-financière (Tiberghien, 2003)

Les organisations sont analysées en fonction de critères choisis dans le but d'identifier le ou les « champions » de chaque secteur d'activité (Tiberghien, 2003).

(Ex. Des compagnies sont sélectionnées pour recevoir un prix soulignant leur engagement social ou environnemental)

Selon Crifo (2023), la normalisation ESG peut « s'appuyer sur plusieurs types de données : des données de mesure de la performance sociale et environnementale par des agences de notation extra-financière (Vigeo, Eiris, données Bloomberg, etc.), des données de pratique mesurées dans des enquêtes de la statistique publique [...], ou des données expérimentales produites par les chercheurs eux-mêmes. » Ainsi, les données sont très différentes et complexes à évaluer. De plus, les entités qui s'intéressent à ces données (associations, syndicats, milieu financier, organismes sans but lucratif, gouvernements,

fondations religieuses, etc.) étant très diversifiées, la création d'une notation appuyée sur des indicateurs clairement identifiables qui répondent aux visées de chacun est un défi important (Tiberghien, 2003).

Les motivations identifiées, quelles qu'elles soient, montrent que la responsabilité organisationnelle peut constituer un levier puissant. Toutefois, certaines résistances persistent et la section suivante (Cf.1.4) s'attachera à examiner les critiques et limites qui les justifient.

## **1.4 CRITIQUES DE L'ORGANISATION RESPONSABLE**

L'adhésion par les organisations à des objectifs de responsabilité sociale et environnementale étant généralement sur base volontaire, les impacts sont limités à moyen-long terme puisqu'il n'y a historiquement pas d'exemple d'initiatives privées volontaires de protection sociale ou environnementale qui se sont généralisées sans l'apport d'un cadre imposé par la loi (Baker, 2003 ; Schott-Seraudie, 2012). Cette section analyse les principales critiques adressées aux concepts de l'organisation responsable, expliquant la réticence de certains à en adopter volontairement les principes. Elle aborde entre autres les incohérences, contradictions et risques psychosociaux pouvant découler de la mise en œuvre de pratiques responsables, ainsi que les enjeux liés à leur authenticité.

### **1.4.1 Responsabilité et évitemment fiscal**

Les entreprises ont une responsabilité sur le milieu dans lequel elles opèrent et doivent prendre en compte les enjeux sociaux, mais, puisque ce n'est pas la mission des organisations d'assumer la régulation de la société, l'état ne peut se substituer à ses obligations fondamentales de protection de ses citoyens (Baker, 2003 ; Schott-Seraudie, 2012). Suivant ce principe, les revenus d'impôts perçus par les gouvernements démocratiques et efficaces servent habituellement à financer les projets les plus durables (ex. infrastructures, développement, programmes sociaux, éducation, santé, etc.). Cependant, beaucoup

d'organisations ont recours à l'évitement fiscal et s'identifient tout de même comme étant responsables (Stoian et Borza, 2011).

#### **1.4.2 Contradictions et incohérences**

Il existe de nombreuses barrières à l'adoption de pratiques responsables dans les organisations, ce qui donne parfois lieu à des contradictions et incohérences dans les communications (effectives ou actions) en lien avec la responsabilité des organisations.

Notamment, il y a une lutte d'équilibre entre la pression économique en faveur de la protection des droits de propriété et la pression morale pour protéger les droits des personnes et l'environnement (Baker, 2003). Également, les relations compétitives entre les organisations sont difficilement conciliaires avec les objectifs de développement durable (Tencati et Zsolnai, 2008).

« En raison de la complexité des tâches qu'elles assurent, de la complexité de leur environnement et de la multiplicité des parties prenantes que leurs actions peuvent affecter, il est rare [que les organisations] puissent être totalement transparentes sur leurs pratiques, et leurs discours et pratiques ne peuvent jamais être en cohérence parfaite » (Dumez et al., 2013). Elles se retrouvent alors soit en situation de déconnection entre le discours et les pratiques (hypocrisie organisationnelle) ou de silence organisationnel (Dumez et al., 2013). Dans le cas de l'hypocrisie organisationnelle, l'organisation formule des réponses adaptées aux pressions diverses qu'elle subit et fini par devenir incohérente au niveau de ses valeurs alors que dans le cas du silence organisationnel, elle négocie les pressions sans nécessairement communiquer sur ce qu'elle fait (Dumez et al., 2013).

Il arrive souvent que les entreprises aient une excellente performance sur un aspect de la responsabilité et une très mauvaise sur un autre. Par exemple, Tesla a été à l'avant-garde dans l'électrification des transports, mais est reconnu pour ses pratiques RH discriminatoires (Crown, 2022). La conciliation de l'aspect environnemental et de l'aspect social représente

un défi important puisque la transition énergétique implique la création et la destruction d'activités pouvant avoir un impact social (Crifo, 2023).

Quant à la notation non-financière des organisations sur les critères de responsabilités, il n'y a toujours pas d'encadrement précis qui permet d'éviter les conflits d'intérêts. Selon Tiberghien (2003), les activités de gestion de fonds et de conseil sont incompatibles à long terme avec les activités de notation. À son avis, les agences de notation non financières « devraient être évaluées sur les critères suivants : capacité de la note à devenir une référence [...] ; ampleur des moyens utilisés (expertise et compétence) ; garantie d'indépendance et de pérennité (structure autonome et transparence sur la détention du capital). » (Tiberghien, 2003)

#### 1.4.3 Authenticité de la démarche

Plusieurs auteurs pointent différents niveaux d'authenticité dans les démarches de responsabilité des organisations

Tableau 6  
Théories sur l'authenticité de la démarche RSE

Auteur	Théorie	Plus authentique	Moins authentique
Gond et Mullenbach-Servayre (2004)	Éthique	Éthique de conviction	Éthique de responsabilité
Centemeri (2019)	Permaculture	<i>Purple</i> permaculture	<i>Brown</i> permaculture
Dupuis (2007)	Économie des conventions	Niveau de l'action	Niveau des représentations
Argys et Schön (1978) (cités dans Dupuis, 2007)	Apprentissage organisationnel	<i>Double loop learning</i> (Apprentissage en double boucle)	<i>Espoused theory</i> (Théorie affichée)
Tencati et Zsolnai (2009)		Collaboration	<i>Responsible-competitiveness</i> (Compétitivité responsable)

Tableau 7  
Théories sur l'authenticité de la démarche RSE (suite)

<b>Auteur</b>	<b>Théorie</b>	<b>Plus authentique</b>	<b>Moins authentique</b>
Lachapelle, M., St-Onge, S. & Arcand, S. (2022)	Schémas mentaux des gestionnaires en contexte de changement social	Mobilisation	Appréhension
Pesqueux (2006)	Modèle culturaliste de la RSE	Perspective européenne	Perspective américaine
Courrent et al. (2016)	Typologie classique des dirigeants	L'artisan	Le dirigeant opportuniste
Dupuis (2014)	Approches de la RSE	Approche politique ou éthique	Approche stratégique

Alors qu'il y a beaucoup d'organisations qui s'engagent verbalement, celles qui approfondissent leur démarche dans l'exécutions sont plus rares (Ellingrud et al., 2022). En conséquence, même si « certaines entreprises ont, dans leur discours, des pratiques de plus en plus respectueuses de l'environnement et des conditions sociales de leur activité, [...] tous les grands indicateurs du DD de la planète se dégradent. » (Quairel et Capron, 2013) Selon Déjean et Gond (2004, cités dans Gond et Mullenbach-Servayre), chaque partie prenante profite de l'ambiguïté et de la flexibilité dans les concepts de responsabilité pour en tirer que les éléments leur étant favorables et rejetant l'essence et les valeurs sur lesquelles se basent la théorie.

Chaque élément de la définition de l'ONU peut être disséqué, retourné dans tous les sens et rendu contradictoire ou tellement inefficace qu'il en devient insignifiant, laissant ainsi le champ libre aux abus et à l'exploitation (p.5)<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> «each piece of the UN's definition can be picked apart, turned inside out, and rendered contradictory or so toothless that it is meaningless, leaving practice open to abuse and exploitation» (p.5, Shilling, 2021)

#### **1.4.4 Risques psychosociaux**

Selon Bournois et Bourion (2010), la régulation morale de l'environnement économique par le discours médiatique, le *reporting*, la gestion de la performance et la surveillance peuvent accroire la méfiance au sein d'une organisation conduisant à une détérioration du climat social et à l'augmentation d'indicateurs psychosociaux (taux de suicide, consommation de médicaments, etc.).

#### **1.4.5 Coûts liés à l'implantation de pratiques RSE**

Certains entrepreneurs perçoivent la RSE comme étant une source de risque opérationnel lié au manque de compétences et d'expérience dans l'implantation de pratiques responsables (Courrent et al., 2016). Selon Unerman cité dans Igaleens et Tahri (2017), puisque le risque de réputation est immense comparativement au coût de production d'un rapport RSE, l'argument du coût d'implantation de mesure RSE ne serait pas valable. Il existe d'ailleurs la théorie de la firme qui s'intéresse au calcul de retour sur investissement des mesures de responsabilité à savoir « combien d'argent précisément une entreprise doit-elle dépenser pour ses responsabilités sociales » (McWilliams et Siegel, 2001, p.125 cités par Audebrand et al., 2004, p.14).

#### **1.4.6 Conclusion sur les critiques de l'organisation responsable**

L'examen des critiques met en évidence la nécessité d'une vigilance constante pour assurer d'une cohérence entre discours et actions. La section suivante (Cf.1.5) viendra conclure le chapitre en précisant l'objectif central de la recherche.

### **1.5 OBJECTIF DE LA RECHERCHE**

La multiplicité de domaines qui s'intéressent à la responsabilité des organisations vis-à-vis du social et de l'environnement en conjugaison avec les objectifs plus classiques

(stratégiques, économiques, de gouvernance) m'amène à chercher comment la responsabilité est communiquée et l'image véhiculée par différentes parties prenantes. Cette section présente l'objectif central de la recherche, en précisant la problématique étudiée et l'angle d'analyse retenu pour y répondre. Elle clôt ainsi le cadre conceptuel en établissant le lien entre la réflexion théorique et la démarche empirique.

L'expression populaire « en temps de crise, les masques tombent » renvoie au phénomène psycho-social d'affaiblissement des mécanismes de contrôle social et d'inhibition en situation de stress. Dans ses origines étymologiques, la « crise » était perçue comme « un moment décisif lors d'un processus incertain qui permet le diagnostic (Lazzari Dodeler et al., 2023) ». Ainsi, le contexte actuel aux États-Unis est donc une occasion unique d'analyser l'authenticité des démarches en responsabilité des organisations assujetties aux lois États-Uniennes.

La formulation de l'objectif de recherche achève le cadre conceptuel et prépare la présentation de la méthodologie mise en œuvre pour l'atteindre au chapitre suivant. En somme, ce chapitre a permis de clarifier les concepts clés et d'identifier les cadres théoriques pertinents à l'étude de la responsabilité organisationnelle et ces éléments serviront de fondement pour le chapitre 2, qui décrira la méthodologie de recherche adoptée.



## **CHAPITRE 2**

### **CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Le chapitre 2 présente le cadre méthodologique de la recherche, décrivant les choix épistémologiques, les méthodes d'analyse et les procédés de collecte de données retenus. Il précise également les considérations éthiques et l'usage des outils d'intelligence artificielle dans le processus de recherche. Ces éléments constituent la base opérationnelle sur laquelle repose l'analyse des résultats présentée dans le chapitre 3.

#### **2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE**

La posture épistémologique adoptée dans ce mémoire est constructiviste pragmatique. Ce positionnement est fondamental pour naviguer la nature complexe de la responsabilité des organisations et y « construire de l'intelligibilité [...] à fin d'action intentionnelle » (Nassou et Bennani, 2024, p.631)

Dans la perspective constructiviste, la réalité n'est pas considérée comme une entité objective existant indépendamment de l'observateur. Au contraire, elle est construite socialement par les perceptions et les interactions des individus (Beaumard, 1997 ; Nassou et Bennani, 2024) Ainsi, le rôle du chercheur n'est pas de découvrir une vérité préexistante, mais de co-construire la réalité avec les paradigmes, concepts et acteurs qui y sont (Giordano, 2003 cité dans Nassou et Bennani, 2024).

La clarification du positionnement épistémologique assure la cohérence entre les objectifs de la recherche et les méthodes choisies. La section suivante (Cf.2.2) s'attache à décrire la méthode d'analyse mise en œuvre.

#### **2.2 METHODE D'ANALYSE**

Cette section décrit la méthode d'analyse utilisée pour traiter les données recueillies. Elle présente les principes, étapes et outils mobilisés afin de garantir la rigueur et la validité des résultats.

Bien que la méthode d'analyse soit habituellement présentée à la suite de la méthode de collecte, il est ici plus pertinent de débuter avec la méthode d'analyse puisqu'elle influence la sélection des données. Je me suis inspirée du « feed-back 360° » ou « feed-back multisource » qui est habituellement utilisé pour évaluer des individus (employés ou gestionnaires) en ayant recours à des points de vue multiples soit par leur position hiérarchique ou leurs fonctions (Brutus et Brassard, 2005 ; Brasseur et al., 2012). Dans le contexte d'une évaluation 360 d'une personne, il y a en moyenne 10 sources de données pour chaque employé évalué (Brutus et Brassard, 2005). « L'évaluation des comportements de l'individu cible doit provenir d'au moins deux perspectives, incluant lui-même, le superviseur, les pairs, les subordonnés, les clients internes, les clients externes et les fournisseurs (p.24, Brutus et Brassard, 2005)», dans le cas d'évaluation d'entreprises, les communications de l'entreprise elle-même correspondent à son autoévaluation, celles des médias à celle des clients externes, celle des firmes d'investissement responsables à celle du superviseur ou des pairs et celle des employés à celle des subordonnés. Il est recommandé lors d'une évaluation multisource de mettre l'accent sur la conception de l'instrument de mesure pour augmenter la fidélité de l'outil (Brutus et Facteau, 2003 cités dans Brutus et Brassard, 2005). Or, en travaillant avec des données déjà dans l'espace public dans des formats et formes différentes, cela rend le processus moins fiable que si l'on partait par exemple d'un formulaire qui serait complété par divers intervenants du milieu de l'entreprise. En revanche, en contexte d'évaluation d'individus, il est souvent difficile d'obtenir un nombre d'évaluateurs suffisant pour obtenir une fidélité minimale (Brutus et Brassard, 2005), ce qui n'est pas le cas avec les entreprises analysées.

L'intérêt de cette méthode pour ma recherche réside dans la mise en communication de perspectives subjectives diverses rendant compte de la complexité (Brutus et Brassard, 2005) et permettant d'obtenir des informations relativisées, contextualisées et d'une meilleure validité (Brutus et Brassard, 2005 ; Brasseur et al., 2012).

Plus globalement, la méthodologie de cette recherche s'inscrit dans une méthode d'analyse qualitative suivant les phases de pré-analyse, de codification, de catégorisation à

l'aide de tableaux, de mise en relation, de présentation des résultats et de vérification des données (Intissar et Rabeb, 2015). À travers ce travail de réduction des données qualitatives, la méthode d'analyse thématique de Paillé et Mucchielli (2008) a été mobilisée pour « faire appel, pour résumer et traiter [le] corpus, à des dénominations que l'on appelle les « thèmes » » (Paillé et Mucchielli, 2016).

La présentation de la méthode d'analyse permet de comprendre le choix de méthode de collecte, le traitement des données et la logique suivie pour en tirer des conclusions. La section suivante (Cf.2.3) précisera les méthodes de collecte de données utilisées.

## **2.3 METHODE DE COLLECTE**

Cette section détaille les procédés de collecte de données, en précisant les sources, critères de sélection et modalités d'acquisition. Elle se subdivise en deux sous-sections portant respectivement sur la méthode de collecte des données médiatiques et sur les données retenues pour l'étude. La description des méthodes de collecte permet de situer le contexte et la pertinence des données utilisées dans la recherche et la section suivante (Cf.2.4) abordera les considérations éthiques liées à la nature des données collectées.

### **2.3.1 Données médiatiques : Explication de la méthode de collecte**

L'analyse pour la présente recherche s'est faite à partir de données secondaires publiques concernant 4 grandes entreprises américaines publiques (cotés en bourse) pour mettre en évidence les similarités et contradictions qui émergent entre les discours. J'ai regardé les données à la fois de manière globale selon les sources (médias d'information, rapports extra-financiers, notation glassdoor et Indeed et présence dans les fonds d'investissement responsables), mais aussi par organisation. Les entreprises ont été sélectionnées en raison de leur taille et de leur présence médiatique, ce qui facilite la recherche à partir de données secondaires. Cependant, le choix de ces organisations largement documentées amène aussi une limite puisqu'il est pratiquement impossible d'analyser l'ensemble des données disponibles à leur sujet en lien avec la responsabilité.

### **2.3.2 Données médiatiques choisies pour la recherche**

La collecte ici ne vise pas particulièrement à rechercher les sources informations les plus crédibles et valides, mais plutôt de prendre le pouls de l'information qui circule et des messages qui sont véhiculés plus globalement.

#### **2.3.2.1 Médias d'information**

Pour ce qui est des articles de médias d'information, j'ai choisi mes données en fonction de la définition suivante du Conseil de presse du Québec :

Média d'information : toute entité, peu importe son statut juridique et les unités qu'elle regroupe, qui édite, publie ou diffuse une publication ou des émissions de nature journalistique, [...] ou qui produit ou diffuse du matériel journalistique pour le compte d'autrui, sans égard au support utilisé (Règlement général du Conseil de presse du Québec, 2.01 b))

J'ai recherché autant des articles de médias traditionnels que des textes d'opinion ou des articles de médias émergeants. Pour les médias plus traditionnels, j'ai fait une recherche sur PressReader pour chaque entreprise avec les boléens «AND ESG OR EDI OR DEI OR RSE OR responsabilité OR sustainability OR développement durable OR ethic OR éthique », la majorité des résultats concernaient la performance économique des entreprises. Pour limiter l'impact de mon algorithme personnel sur la suggestion d'articles de média émergeants ou de blogs, j'ai utilisé *Qwant* et *Duck Duck Go* qui visent à ce que la requête formulée sur le moteur de recherche ne soit pas liée à un identifiant, un historique de recherche ou une adresse IP qui pourrait orienter les résultats et leur donner un biais (Froidevaux et al., 2024).

Les articles couvrent la période de 2018 à 2025 pour permettre de voir les changements de posture s'il y a lieu.

Tableau 8  
Données de médias d'information

No.	Données médiatiques
1	US multinationals purge website references to climate change <a href="https://www.ft.com/content/f100bedb-16cb-4f5e-8f64-9a10d5c43a51?">https://www.ft.com/content/f100bedb-16cb-4f5e-8f64-9a10d5c43a51?</a>
2	Fact-check: Bernie Sanders and Alexandria Ocasio-Cortez's 'fighting oligarchy tour (3e paragraphe au sujet d'Amazon et Walmart) <a href="https://www.politifact.com/article/2025/mar/21/fact-check-bernie-sanders-and-ocasio-cortez-fight/">https://www.politifact.com/article/2025/mar/21/fact-check-bernie-sanders-and-ocasio-cortez-fight/</a>
3	Amazon Launches Carbon Credit Investment Service <a href="https://www.esgtoday.com/amazon-launches-carbon-credit-investment-service/">https://www.esgtoday.com/amazon-launches-carbon-credit-investment-service/</a>
4	DEI Rollbacks: Impact on ESG Risk Ratings and Broader Implications for Investors <a href="https://www.sustainalytics.com/esg-research/resource/investors-esg-blog/dei-rollback-impact-on-esg-risk-ratings-broader-implications-investors">https://www.sustainalytics.com/esg-research/resource/investors-esg-blog/dei-rollback-impact-on-esg-risk-ratings-broader-implications-investors</a>
5	US multinationals remove references to climate change from websites to appease Trump <a href="https://leftfootforward.org/2025/03/us-multinationals-remove-references-to-climate-change-from-websites-to-appease-trump/">https://leftfootforward.org/2025/03/us-multinationals-remove-references-to-climate-change-from-websites-to-appease-trump/</a>
6	Sustainability Index Drops Tesla, Prompting Insult from Musk <a href="https://www.nytimes.com/2022/05/18/business/tesla-esg-index-musk.html">https://www.nytimes.com/2022/05/18/business/tesla-esg-index-musk.html</a>
7	Buyer's Remorse Redemption Tour For Tesla CEO Elon Musk <a href="https://cleantechnica.com/2025/06/29/buyers-remorse-redemption-tour-for-tesla-ceo-elon-musk/">https://cleantechnica.com/2025/06/29/buyers-remorse-redemption-tour-for-tesla-ceo-elon-musk/</a>
8	Costco To Shareholders: DEI and Inclusive Leadership Is Non-Negotiable <a href="https://www.forbes.com/sites/simonomorris/2024/12/28/costco-to-shareholders-dei-and-inclusive-leadership-is-non-negotiable/">https://www.forbes.com/sites/simonomorris/2024/12/28/costco-to-shareholders-dei-and-inclusive-leadership-is-non-negotiable/</a>
9	Costco Packs Big Discrimination into Big Box Store <a href="https://nationalcenter.org/ncppr/2025/01/24/costco-packs-big-discrimination-into-big-box-store/">https://nationalcenter.org/ncppr/2025/01/24/costco-packs-big-discrimination-into-big-box-store/</a>
10	Johnson: Costco's DEI stand shows how to do the right thing <a href="https://www.dallasnews.com/opinion/commentary/2025/04/12/johnson-costcos-dei-stand-shows-how-to-do-the-right-thing/">https://www.dallasnews.com/opinion/commentary/2025/04/12/johnson-costcos-dei-stand-shows-how-to-do-the-right-thing/</a>
11	Walmart says it is likely to miss 2025, 2030 climate change targets <a href="https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/walmart-says-it-is-likely-miss-2025-2030-climate-change-targets-2024-12-19/">https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/walmart-says-it-is-likely-miss-2025-2030-climate-change-targets-2024-12-19/</a>
12	Costco Goes Greener in Latest Fiscal Year <a href="https://progressivegrocer.com/costco-goes-greener-latest-fiscal-year">https://progressivegrocer.com/costco-goes-greener-latest-fiscal-year</a>
13	Walmart Appears To Be Greener Than Costco. But Is It Really? <a href="https://www.forbes.com/sites/timabansal/2021/12/20/walmart-appears-to-be-greener-than-costco-but-is-it-really/">https://www.forbes.com/sites/timabansal/2021/12/20/walmart-appears-to-be-greener-than-costco-but-is-it-really/</a>

Tableau 9  
Données de médias d'information (suite)

No.	Données médiatiques
14	Tesla Batteries Investigated for Possible Defects <a href="https://www.nytimes.com/2019/11/01/business/tesla-battery-safety-investigation.html">https://www.nytimes.com/2019/11/01/business/tesla-battery-safety-investigation.html</a>
15	How Green Is Tesla, Really? <a href="https://www.forbes.com/sites/timabansal/2021/05/13/how-green-is-tesla-really/">https://www.forbes.com/sites/timabansal/2021/05/13/how-green-is-tesla-really/</a>
16	The secret Of Tesla's Success Is Not Selling Cars: It's Being Able To Anticipate The Future <a href="https://www.forbes.com/sites/enriquedans/2019/09/09/the-secret-of-teslas-success-is-not-selling-cars-its-being-able-to-anticipate-thefuture/#68806d7a4973">https://www.forbes.com/sites/enriquedans/2019/09/09/the-secret-of-teslas-success-is-not-selling-cars-its-being-able-to-anticipate-thefuture/#68806d7a4973</a>
17	La décision de Walmart décriée <a href="https://www.journaldemontreal.com/2018/03/30/la-decision-de-walmart-decriee">https://www.journaldemontreal.com/2018/03/30/la-decision-de-walmart-decriee</a>
18	Walmart abandonne ses politiques de diversité, d'équité et d'inclusion <a href="https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2024-11-26/walmart-abandonne-ses-politiques-de-diversite-d-equite-et-d-inclusion.php#:~:text=Walmart%2C%20le%20plus%20grand%20d%C3%A9tailleur%20par%20des%20militants%20conservateurs.">https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2024-11-26/walmart-abandonne-ses-politiques-de-diversite-d-equite-et-d-inclusion.php#:~:text=Walmart%2C%20le%20plus%20grand%20d%C3%A9tailleur%20par%20des%20militants%20conservateurs.</a>
19	EU closes investigations into Amazon, Starbucks and Fiat tax rulings <a href="https://www.reuters.com/markets/europe/eu-closes-investigations-into-amazon-starbucks-fiat-tax-rulings-2024-11-28/">https://www.reuters.com/markets/europe/eu-closes-investigations-into-amazon-starbucks-fiat-tax-rulings-2024-11-28/</a>
20	Judge trims US Justice Department lawsuit against Walmart over opioids <a href="https://www.reuters.com/legal/government/judge-trims-us-justice-department-lawsuit-against-walmart-over-opioids-2024-03-11/">https://www.reuters.com/legal/government/judge-trims-us-justice-department-lawsuit-against-walmart-over-opioids-2024-03-11/</a>
21	Costco Uses Tax Loophole to Bring \$1.5 Billion Back From Canada <a href="https://www.thestreet.com/investing/costco-uses-tax-loophole-to-bring-1-5-billion-back-from-canada-13625076">https://www.thestreet.com/investing/costco-uses-tax-loophole-to-bring-1-5-billion-back-from-canada-13625076</a>
22	Canada Freezes Tesla rebates worth \$43 million to check each one is valid <a href="https://www.businessinsider.com/canada-freezes-tesla-rebates-ev-check-validity-elon-musk-freeland-2025-3">https://www.businessinsider.com/canada-freezes-tesla-rebates-ev-check-validity-elon-musk-freeland-2025-3</a>
23	Author discovers AI-generated counterfeit books written in her name on Amazon <a href="https://arstechnica.com/information-technology/2023/08/author-discovers-ai-generated-counterfeit-books-written-in-her-name-on-amazon/">https://arstechnica.com/information-technology/2023/08/author-discovers-ai-generated-counterfeit-books-written-in-her-name-on-amazon/</a>
24	Tesla factory workers took twice as many days off last year than in 2017 because of injury or sickness <a href="https://www.businessinsider.com/tesla-factory-workers-lost-more-time-injury-and-illness-2018-2019-3">https://www.businessinsider.com/tesla-factory-workers-lost-more-time-injury-and-illness-2018-2019-3</a>

Tableau 10  
Données de médias d'information (suite)

No.	Données médiatiques
25	Tesla hit with investigation by OSHA for finger amputation incident <a href="https://www.businessinsider.com/california-regulators-open-another-inspection-into-tesla-factory-2018-9">https://www.businessinsider.com/california-regulators-open-another-inspection-into-tesla-factory-2018-9</a>
26	Tesla says its factory is safer – but it left injuries off the books <a href="https://www.technologyreview.com/2018/04/16/143870/tesla-says-its-factory-is-saferbut-it-left-injuries-off-the-books">https://www.technologyreview.com/2018/04/16/143870/tesla-says-its-factory-is-saferbut-it-left-injuries-off-the-books</a>
27	Amazon used an algorithm to essentially raise prices on other sites, the FTC says <a href="https://apnews.com/article/amazon-ftc-lawsuit-antitrust-lina-khan-d40f5437bac57f7f4a3ab5a49650f98d">https://apnews.com/article/amazon-ftc-lawsuit-antitrust-lina-khan-d40f5437bac57f7f4a3ab5a49650f98d</a>
28	Walmart, Mondelèz, Mars, Nestlé leave the US Plastics Pact <a href="https://www.esgdive.com/news/us-plastics-pact-member-departures-walmart-mondelez-mars-nestle/749145/">https://www.esgdive.com/news/us-plastics-pact-member-departures-walmart-mondelez-mars-nestle/749145/</a>
29	Greenpeace épingle Amazon, Google et Huawei pour leur impact environnemental négatif <a href="https://www.numerama.com/tech/298452-greenpeace-epingle-amazon-google-et-huawei-pour-leur-impact-environnemental-negatif.html">https://www.numerama.com/tech/298452-greenpeace-epingle-amazon-google-et-huawei-pour-leur-impact-environnemental-negatif.html</a>
30	Amazon grandit, l'environnement pâtit <a href="https://reporterre.net/Amazon-grandit-l-environnement-patit">https://reporterre.net/Amazon-grandit-l-environnement-patit</a>
31	Amazon's "eco-friendly" packages wrapped in plastic and made 5000 miles away <a href="https://www.telegraph.co.uk/news/2022/12/31/amazon-accused-grotesque-greenwashing-eco-friendly-products/">https://www.telegraph.co.uk/news/2022/12/31/amazon-accused-grotesque-greenwashing-eco-friendly-products/</a>
32	Tesla must face race bias class action by 6000 Black U.S. workers <a href="https://www.cnbc.com/2024/02/29/tesla-must-face-race-bias-class-action-by-6000-black-us-workers.html">https://www.cnbc.com/2024/02/29/tesla-must-face-race-bias-class-action-by-6000-black-us-workers.html</a>
33	Quebec labour tribunal orders Amazon to stop interfering with union affairs <a href="https://toronto.citynews.ca/2024/08/01/quebec-labour-tribunal-orders-amazon-to-stop-interfering-with-union-affairs/">https://toronto.citynews.ca/2024/08/01/quebec-labour-tribunal-orders-amazon-to-stop-interfering-with-union-affairs/</a>
34	L'IA est, selon Amazon, un coéquipier... qui supprime des emplois Louis Deschênes, Journal de Québec, 19 juin 2025
35	Tesla, Meta et Amazon perdent leur réputation au Québec Annabelle Caillou, Le Devoir, 10 avril 2025
36	Code des épiciers : deux premiers membres, mais pas Loblaw, Metro, Walmart ou Costco Michel Bolduc, Ici Radio-Canada, 3 juillet 2025 <a href="https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2177004/canada-code-epiciers-membres-empire-lactalis">https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2177004/canada-code-epiciers-membres-empire-lactalis</a>

Tableau 11  
Données de médias d'information (suite)

No.	Données médiatiques
37	Le PDG de Costco gagne 258 fois le salaire du travailleur moyen Yannick Beaudoin, Le Journal de Montréal, 14 décembre 2024
38	Walmart champion des plaintes Julien McEvoy, Le Journal de Montréal, 18 avril 2025

### 2.3.2.2 Rapports et communications extra-financières

Pour chaque entreprise, j'ai sorti les dernières communications ou rapports extra-financiers publiés sur leur site web.

Tableau 12  
Données des rapports et communications extra-financières par entreprise

Entreprise	Référence
Tesla	<a href="https://www.tesla.com/ns_videos/2023-tesla-impact-report.pdf">https://www.tesla.com/ns_videos/2023-tesla-impact-report.pdf</a>
Costco	<a href="https://www.costco.com/sustainability-introduction.html">https://www.costco.com/sustainability-introduction.html</a>
Amazon	<a href="https://sustainability.aboutamazon.com/2023-report">https://sustainability.aboutamazon.com/2023-report</a> <a href="https://sustainability.aboutamazon.com/2023-sustainability-executive-summary.pdf">https://sustainability.aboutamazon.com/2023-sustainability-executive-summary.pdf</a>
Walmart	<a href="https://www.walmartcanada.ca/purpose/sustainability">https://www.walmartcanada.ca/purpose/sustainability</a> <a href="https://corporate.walmart.com/purpose">https://corporate.walmart.com/purpose</a> <a href="https://sustainability.aboutamazon.com/">https://sustainability.aboutamazon.com/</a> <a href="https://corporate.walmart.com/policies/">https://corporate.walmart.com/policies/</a>

### 2.3.2.3 Fonds d'investissement responsables

Les données provenant des prospectus et communications liées aux fonds d'investissements responsables sont loin d'être exhaustives puisqu'il existe des milliers de produits dans ce domaine. J'ai donc sélectionné 7 fonds de 7 gestionnaires de fonds reconnus différents dans l'objectif de voir s'il se dégage des tendances malgré les stratégies d'investissement différentes.

Tableau 13  
Données de fonds d'investissement responsables

<b>Nom du fonds d'investissement (Symbole boursier)</b>	<b>Référence</b>	<b>Date de référence</b>
iShares MSCI Global Sustainable Development Goals ETF	<a href="https://www.blackrock.com/us/financial-professionals/products/283378/ishares-msci-global-sustainable-development-goals-etf">https://www.blackrock.com/us/financial-professionals/products/283378/ishares-msci-global-sustainable-development-goals-etf</a>	30 juin 2025
Fonds d'actions mondiales sans combustibles fossiles Vision RBC (RBF910)	<a href="https://www.rbcgam.com/fr/ca/products/mutual-funds/RBF910/detail/">https://www.rbcgam.com/fr/ca/products/mutual-funds/RBF910/detail/</a>	30 avril 2025
FINB BMO MSCI USA d'actions sélectionnées (ESGY)	<a href="https://www.bmogam.com/ca-fr/produits/des-fond-negocies-en-bourse/finb-bmo-msci-usa-d-actions-selectionnees-esgy">https://www.bmogam.com/ca-fr/produits/des-fond-negocies-en-bourse/finb-bmo-msci-usa-d-actions-selectionnees-esgy</a>	Au 20 mai 2025
FNB Desjardins SociéTerre Actions américaines (DSAE)	<a href="https://www.fondsdesjardins.com/fnb/societerre-actions-americaines/index.jsp">https://www.fondsdesjardins.com/fnb/societerre-actions-americaines/index.jsp</a>	Au 20 mai 2025
Vanguard ESG U.S. Stock ETF (ESGV)	<a href="https://investor.vanguard.com/investment-products/etfs/profile/esgv#overview">https://investor.vanguard.com/investment-products/etfs/profile/esgv#overview</a>	Au 21 mai 2025

Putnam Sustainable Leaders Fund (PNOPX)	<a href="https://www.franklintempleton.com/investment-options/mutual-funds/products/39051/A/putnam-sustainable-leaders-fund/PNOPX">https://www.franklintempleton.com/investment-options/mutual-funds/products/39051/A/putnam-sustainable-leaders-fund/PNOPX</a>	Au 30 avril 2025
Fonds Fidelity FNB Développement durable mondial	<a href="https://www.fidelity.ca/fr/products/funds/esg/">https://www.fidelity.ca/fr/products/funds/esg/</a>	Au 31 mars 2025

#### 2.3.2.4 Évaluation par les employés

Pour les données provenant des employés, ce sont les données publiques des deux plateformes de cotation des employeurs *Indeed* et *Glassdoor* qui ont été consultés. Des imprimés écrans des données en date de leur consultation ont été joints en Annexe I.

Tableau 14  
Données d'évaluation par les employés

Entreprise	Site de notation	Référence <b>(Imprimé écran des données en annexe I pour Glassdoor et en annexe II pour Indeed)</b>	Date de référence
Tesla	<i>Glassdoor</i>	<a href="https://fr.glassdoor.ca/Avis/Tesla-Avis-E43129.htm">https://fr.glassdoor.ca/Avis/Tesla-Avis-E43129.htm</a>	16 mai 2025
	<i>Indeed</i>	<a href="https://ca.indeed.com/cmp/Tesla/reviews">https://ca.indeed.com/cmp/Tesla/reviews</a> <a href="https://ca.indeed.com/cmp/Tesla">https://ca.indeed.com/cmp/Tesla</a>	23 mai 2025
Costco	<i>Glassdoor</i>	<a href="https://fr.glassdoor.ca/Avis/Costco-Wholesale-Avis-E2590.htm">https://fr.glassdoor.ca/Avis/Costco-Wholesale-Avis-E2590.htm</a>	16 mai 2025
	<i>Indeed</i>	<a href="https://ca.indeed.com/cmp/Costco-Wholesale/reviews">https://ca.indeed.com/cmp/Costco-Wholesale/reviews</a> <a href="https://ca.indeed.com/cmp/Costco-Wholesale">https://ca.indeed.com/cmp/Costco-Wholesale</a>	23 mai 2025
Amazon	<i>Glassdoor</i>	<a href="https://fr.glassdoor.ca/Avis/Amazon-Avis-E6036.htm">https://fr.glassdoor.ca/Avis/Amazon-Avis-E6036.htm</a>	16 mai 2025
	<i>Indeed</i>	<a href="https://ca.indeed.com/cmp/Amazon.com/reviews">https://ca.indeed.com/cmp/Amazon.com/reviews</a> <a href="https://ca.indeed.com/cmp/Amazon.com">https://ca.indeed.com/cmp/Amazon.com</a>	23 mai 2025
Walmart	<i>Glassdoor</i>	<a href="https://fr.glassdoor.ca/Avis/Walmart-Avis-E715.htm">https://fr.glassdoor.ca/Avis/Walmart-Avis-E715.htm</a>	16 mai 2025
	<i>Indeed</i>	<a href="https://ca.indeed.com/cmp/Walmart/reviews">https://ca.indeed.com/cmp/Walmart/reviews</a> <a href="https://ca.indeed.com/cmp/Walmart">https://ca.indeed.com/cmp/Walmart</a>	23 mai 2025

## **2.4 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE**

L'éthique de la recherche expose les éléments mis en place pour assurer le respect des règles éthiques de l'EPTC2.

Dans le cadre de ce mémoire, les données médiatiques choisies proviennent de sources secondaires publiques. Il s'agit notamment d'articles de presse, de rapports extra-financiers d'entreprises, de sites de notation d'employeurs, ainsi que de publications émanant de firmes d'investissement responsable. Ces documents sont librement accessibles au public ou mis à disposition par les organisations dans un souci de transparence.

Aucune procédure d'approbation éthique formelle n'est requise dans ce contexte puisque la recherche n'implique aucune collecte de données primaires et ne traite aucune données personnelles ou sensibles pouvant exposer des participants humains à un risque.

## **2.5 UTILISATION DE L'IA**

Des outils d'intelligence artificielle (IA) générative ont été utilisés à des fins de repérage d'information et de soutien à la recherche documentaire. Plus précisément, les plateformes *ChatGPT (OpenAI)*<sup>12</sup>et *Perplexity AI*<sup>13</sup>ont été mobilisées pour :

- Identifier des fonds d'investissement responsables;
- Repérer des termes liés à la responsabilité des organisations (DD, ESG, RSE, *Sustainability*, éthique) dans des documents où le «CTRL+F» n'était pas pris en charge;
- Assister dans la traduction d'extraits de textes (cités entres « »);

---

<sup>12</sup> <https://chatgpt.com/>

<sup>13</sup> <https://www.perplexity.ai/>

- Rechercher des articles de presse récents abordant des thèmes liés à la responsabilité des 4 organisations retenues;
- Retrouver des articles que je me souvenais avoir lu, mais dont j'avais oublié le nom de l'auteur et le titre.

*DeepL*<sup>14</sup> a été employé pour :

- Assister dans la traduction d'extraits de textes (cités entres « »);

L'usage de ces outils s'est inscrit dans une logique d'assistance documentaire, au même titre qu'un moteur de recherche et les sources ont à chaque fois été demandées dans la requête saisie. Les informations repérées ont systématiquement fait l'objet d'une vérification et d'un croisement avec des références fiables avant d'être retenues pour l'analyse.

L'outil *NotebookLM*<sup>15</sup> a servi pour :

- Valider ma compréhension de certaines données anglophones;
- Assister dans la recherche de synonymes ou paraphrases;
- Assister dans l'élaboration de transitions entre les chapitres et sections;
- Corriger les fautes, restructurer certaines phrases.

*NotebookLM* ne travaille qu'avec les textes et sources soumis par l'utilisateur. La documentation téléchargée dans l'IA a été lue et travaillée préalablement, l'IA n'a jamais été utilisée pour générer du texte directement à partir des sources.

---

<sup>14</sup> <https://deepl.com/fr/>

<sup>15</sup> <https://notebooklm.google.com/>

Tous les outils soutenus par l'IA engagés au cours de ce mémoire ont été exploités dans leur version hors connexion pour éviter toute influence ou biais de recherches passées et non liées à la requête.

L'intégration de l'intelligence artificielle conclut le cadre méthodologique, ouvrant la voie à la présentation et à l'analyse des résultats dans le chapitre suivant (Cf.3).



## CHAPITRE 3

### RÉSULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION

Le chapitre 3 présente les résultats de la recherche par source et par entreprise, synthétise l'analyse thématique issue de ces données et propose une discussion intégrant les constats et perspectives dégagés à la lumière du cadre conceptuel.

#### **3.1 RESULTATS PAR SOURCE**

Cette section présente les résultats obtenus pour chaque type de source mobilisée dans la recherche. Elle met en évidence les apports spécifiques des médias d'information, des rapports extra-financiers, des fonds d'investissement responsables et des évaluations d'employés.

##### **3.1.1 Médias d'information**

De manière générale, la conception de la responsabilité adoptée par les médias d'information consultés est d'ordre économique et légale. Par exemple, lorsqu'on parle des actions de Costco en matière de responsabilité, des auteurs soulignent l'impact positif sur les profits ou la valeur des actions (No.4-10).

Dans plusieurs des articles consultés, les auteurs rapportent les propos des diverses parties et des représentants des compagnies, mais n'adoptent pas une posture d'observateur critique. Tel qu'exposé par Normand Baillargeon dans le *Petit cours d'autodéfense intellectuelle* (2005), pour rapporter rigoureusement l'information le rôle de l'observateur n'est pas d'interviewer celui qui dit qu'il fait soleil et celui qui dit qu'il pleut pour ensuite relater leurs propos, mais plutôt de regarder soi-même par la fenêtre pour voir quel temps il fait. Par exemple, dans l'article 27 concernant un algorithme visant l'augmentation des prix, l'auteur rapporte de la *Federal Trade Commission* les accusations de destruction de preuves sur l'application *Signal* et d'acceptation de publicités indésirables (*defects*) pour augmenter les revenus malgré les désagréments occasionnées pour les clients, mais aussi les réactions

de porte-paroles d'Amazon : un qui qualifie les accusations au sujet de *Signal* de « sans fondement et irresponsables »<sup>16</sup> et un autre qui dit que les dénonciations concernant la publicité indésirable sont «grossièrement trompeuses et sorties de leur contexte»<sup>17</sup>. Autrement dit, on recueille des témoignages opposés, mais on ne prend pas le temps de vérifier qui dit vrai.

Selon le Guide de déontologie journalistique du Conseil de presse du Québec (2025), ce sont les qualités d'impartialité et d'équilibre qui distinguent le journalisme factuel du journalisme d'opinion.

Les journalistes et les médias d'information produisent, selon les genres journalistiques, de l'information possédant les qualités suivantes :

- a) exactitude : fidélité à la réalité;
- b) impartialité : absence de parti pris en faveur d'un point de vue particulier;
- c) équilibre : dans le traitement d'un sujet, présentation d'une juste pondération du point de vue des parties en présence;
- d) complétude : dans le traitement d'un sujet, présentation des éléments essentiels à sa bonne compréhension, tout en respectant la liberté éditoriale du média.

À travers les données des médias d'information analysées, les critères d'impartialité et d'équilibre semblent toutefois favoriser une certaine déresponsabilisation des organisations puisque, les sources d'information étant cités sans enquêter sur la véracité des propos, les faits allégués contre les organisations et les réponses de celles-ci niant les fait sont présentées sur un pied d'égalité.

---

<sup>16</sup> « baseless and irresponsible ». Source : <https://apnews.com/article/amazon-ftc-lawsuit-antitrust-lina-khan-d40f5437bac57f7f4a3ab5a49650f98d>

<sup>17</sup> « grossly misleading and taken out of context ». Source : <https://apnews.com/article/amazon-ftc-lawsuit-antitrust-lina-khan-d40f5437bac57f7f4a3ab5a49650f98d>

Dans plusieurs articles, on déresponsabilise ou on dédramatise les actions des entreprises, par exemple :

« Walmart dit qu'elle n'atteindra fort probablement pas ses objectifs de 2025 et 2030 pour réduire ses émissions causant le réchauffement planétaire en raison de défis liés aux politiques énergétiques, aux infrastructures et à la disponibilité de technologies à faible émission de carbone et rentables<sup>18</sup> » et l'auteur ne vérifie pas cette information et ne la discute pas. Il souligne même que « [Walmart] a une plus petite empreinte carbone [...] en comparaison avec des fabricants et des transformateurs alimentaires plus polluants [et que la compagnie] a de la difficulté à réduire ses émissions à cause de [la croissance de ses activités]<sup>19</sup> ». (No.11) Aussi, quand Walmart abandonne ses politiques EDI, on justifie que c'est pour rejoindre « une liste de grandes entreprises qui ont été attaquées par des militants conservateurs » (No.18) et « [que l'organisation subit] la pression croissante avec laquelle sont aux prises les entreprises américaines alors qu'elles continuent de faire face aux retombées de la décision de la Cour suprême » (No.18). L'information présentée ainsi oriente le lecteur à penser que Walmart est victime de son succès et de circonstances externes plutôt que consciemment orientée en faveur d'un plus grand profit, même si cela implique d'être moins responsable et de ne pas tenir ses engagements ESG.

Dans l'article « *Walmart, Mondelēz, Mars, Nestlé leave the US Plastics Pact* » (No.28), on mentionne que Walmart a quitté le U.S Plastics Pact avec d'autres grandes marques puisqu'elle s'attendait à ne pas atteindre ses « objectifs ambitieux de 2025<sup>20</sup> ». En

---

<sup>18</sup> « Walmart said it is likely to miss its 2025 and 2030 targets for reducing planet-warming emissions due to challenges related to energy policy, infrastructure and availability of cost-effective low-carbon technologies. » Source: <https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/walmart-says-it-is-likely-miss-2025-2030-climate-change-targets-2024-12-19/>

<sup>19</sup> « Despite having a smaller carbon footprint per unit of sales compared to more polluting manufacturers and food processors, Walmart is facing some difficulties in reducing emissions due to the opening of more stores and shipment of goods. » Source: <https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/walmart-says-it-is-likely-miss-2025-2030-climate-change-targets-2024-12-19/>

<sup>20</sup> « ambitious 2025 goals ». Source: <https://www.esgdive.com/news/us-plastics-pact-member-departures-walmart-mondelez-mars-nestle/749145/>

mentionnant la sortie de Walmart aux côtés de « multiples membres majeurs<sup>21</sup>» et en citant l'entreprise qui « s'attend à tomber en deçà de ses objectifs<sup>22</sup>», l'article présente cette décision comme faisant partie d'une tendance plus large et comme une conséquence de difficultés à atteindre des objectifs, plutôt que comme un choix délibéré de reculer sur des engagements environnementaux. Cela atténue la responsabilité individuelle de Walmart en la plaçant dans un contexte de difficultés partagées par plusieurs entreprises.

Lorsqu'on parle des accidents de travail répétés et supérieurs de 30% à la moyenne de l'industrie, on justifie que c'est parce que « l'entreprise subit une pression énorme pour augmenter sa production.<sup>23</sup>» (No.26)

Cette pression que subissent les entreprises est telle dans la perspective des médias que Costco se fait accorder le titre de « héros » (No.8 dans tableau) pour ne pas y avoir succombé.

On mentionne que le salaire du PDG de Costco est de 258 fois celui du travailleur moyen, mais plus loin on souligne tout de même que c'est moins que le précédent PDG et il n'y a pas de commentaire qui laisse entendre si cela est jugé responsable ou non. (No. 37)

Dans l'article No.35, on relate la forte baisse de réputation des entreprises américaines dont Tesla (-53 points), Amazon (- 50 points), Walmart (-24 points) et Costco (-9 points). Le palmarès est basé entre autres sur des critères de responsabilité sociale, d'honnêteté et de transparence. On n'explique pas pourquoi Costco, qui est dans la même industrie que Walmart, a une baisse beaucoup moins grande. Le champ lexical utilisé positionne les organisations en victimes qui « ont subi » le sort « dévastateur » et « font les frais » d'« une méfiance accrue » des « Québécois [qui] jugent désormais plus rapidement et plus durement

---

<sup>21</sup> « Multiple major members ». Source : <https://www.esgdive.com/news/us-plastics-pact-member-departures-walmart-mondelez-mars-nestle/749145/>

<sup>22</sup> « expect to fall short of achieving these goals». Source: <https://www.esgdive.com/news/us-plastics-pact-member-departures-walmart-mondelez-mars-nestle/749145/>

<sup>23</sup> « *the company is under immense pressure to ramp up manufacturing* ». Source: <https://www.technologyreview.com/2018/04/16/143870/tesla-says-its-factory-is-saferbut-it-left-injuries-off-the-books>

le moindre faux pas » et les résultats sont expliqués comme étant soit « une conséquence directe des gestes de leur p.-d.-g. [ou des] dommages collatéraux de par leur origine américaine ».

Dans l'article No.38, le journaliste présente palmarès du nombre de plaintes à l'Office de la protection du consommateur (OPC) à l'endroit des épiciers. La première place est occupée par Walmart (629) et la deuxième par Costco (251) et la majorité des plaintes concerneraient la qualité d'un produit ou du service. On mentionne que « les clients [sont] moins tolérants » et « se soucient plus de leurs achats » dans un contexte où la livraison de denrées alimentaires est en croissance et où le prix des aliments est plus élevé. Il n'est pas mentionné si la portion des plaintes est proportionnelle à la part de marché occupée par les épiciers ni si le nombre de plaintes a augmenté au même rythme que les prix.

Tableau 15  
Données des médias par thématique par entreprise

<b>Entreprise</b>	<b>Environnement (+/-) Numéro de référence au tableau 1</b>	<b>Social (+/-) Numéro de référence au tableau 1</b>	<b>Gouvernance (+/-) Numéro de référence au tableau 1</b>
Tesla	Pas d'engagements de réduction d'impact carbone (-) 13-15 Amélioration de l'image globale des véhicules électriques (+) 6-15-16 Offre l'opportunité aux particuliers et entreprises de réduire leur empreinte en utilisant le solaire (+) 15	Peur de représailles (-) 26 Danger pour sécurité des employés (-) 25-26 Racisme (-) 6-32	Éthique (-) 22 Mésinformation (-) 14-15-24-26 Manque de transparence (-) 6-15-24-25-26 Non-respect de la réglementation allégués (-) 6-7-24-26 Incohérence avec les autres activités de Musk – (Bitcoin/Twitter/politique) (-) 6-7-15 Coopération – partage de brevets (+) 15 Perte de réputation (-) 7-35 Exclusion du <i>S&amp;P500 ESG Index</i> (-) 6-7

Tableau 16  
Données des médias par thématique par entreprise (suite)

<b>Entreprise</b>	<b>Environnement (+/-) Numéro de référence au tableau 1</b>	<b>Social (+/-) Numéro de référence au tableau 1</b>	<b>Gouvernance (+/-) Numéro de référence au tableau 1</b>
Costco	<p>Pas d'engagements de réduction d'impact carbone (-) 13</p> <p>Agir au lieu de parler (+/-) 13</p> <p><i>Déclare ses émissions publiquement au Carbon Disclosure Project</i> (+) 13</p> <p>Meilleure performance que Walmart en émission de gaz à effet de serre (+) 13</p> <p>Progrès en DD (+) 12</p>	<p>EDI- Maintien et défense de ses politiques (+) 4-8-10</p> <p>Bon traitement des employés (+) 10</p> <p>PDG gagne 258x le salaire du travailleur moyen (=) 37</p> <p>Top 2 du nombre de plaintes à l'OPC (-) 38</p>	<p>Évitement fiscal (-) 21</p> <p>Transparence (+) 13-21</p> <p>Refus d'évaluer les risques liés à l'EDI (-) 9</p> <p>Manquement aux obligations de fiduciaires (-) 9</p> <p>Ne priorise pas uniquement les profits et actionnaires (+) 10</p> <p>Prends le temps de bien faire la transition (+) 13</p> <p>Attente du cadre finalisé pour s'engager au Code des épiciers (=) 36</p> <p>Doute sur le respect des engagements (-) 36</p> <p>Perte de réputation (-) 35</p>
Amazon	<p>Gaz à effet de serre – (-) 30, 31</p> <p>Surproduction/ surconsommations et déchets (-) 30</p> <p>Offre d'un service de crédits carbone basés sur une méthodologie rigoureuse (+) 3</p>	<p>Dommage collatéraux (dégradation des routes, spéculation foncière) – (-) 30</p> <p>Manipulation des prix – (-) 27</p> <p>Rémunération des employés – Ont recours à <i>Medicaid</i> et aux bons alimentaires pour palier (-) 2</p> <p>Coupures d'emplois liées à l'IA (-)</p>	<p>Éthique – Droits d'auteur (-) 23</p> <p>Éthique – Évitement fiscal (-) 19</p> <p>Transparence et mésinformation – (-) 27, 29, 30, 31</p> <p>Éthique – Compétition déloyale (-) 27</p> <p>Ingérence dans les affaires syndicales (-) 33</p> <p>Perte de réputation (-) 35</p> <p>Parmi les plus grandes parts du <i>S&amp;P500 ESG Index</i> (+) 6</p>

Tableau 17  
Données des médias par thématique par entreprise (suite)

<b>Entreprise</b>	<b>Environnement (+/-) Numéro de référence au tableau 1</b>	<b>Social (+/-) Numéro de référence au tableau 1</b>	<b>Gouvernance (+/-) Numéro de référence au tableau 1</b>
Walmart	Retrait ou modification des références aux changements climatiques (-) 1 Engagements majeurs dans la réduction de l'impact environnemental (+) 13-28 <i>Greenwashing</i> (-) 13 Retrait du US <i>Plastics Pact</i> (=) 28 Non-atteinte des engagements d'émission carbone (-) 11	Éthique – Promotion opioïdes (-) 20 EDI – Abandon des politiques (-) 4-18 EDI – Abandon du programme d'emploi de personnes ayant une déficience intellectuelle (-) 17 Rémunération des employés – Ont recours à <i>Medicaid</i> et aux bons alimentaires pour palier (-) 2 Top 1 du nombre de plaintes à l'OPC (-) 38	Attente du cadre finalisé pour s'engager au Code des épiciers (=) 36 Doute sur le respect des engagements (-) 36 Perte de réputation (-) 35

### **3.1.2 Rapports et communications extra-financières**

Pour Walmart, Amazon et Tesla, il y a plus d'une centaine de pages d'informations liées à la durabilité, les objectifs ESG et/ou la responsabilité contenant des chiffres dont les sources ne sont souvent ni clairement citées ni vérifiables. Pour Tesla et Amazon, l'ensemble de l'information était regroupé dans un rapport tandis que l'information pour Costco et Walmart était distribuée à travers plusieurs onglets. Généralement, les documents vendent les succès de l'organisation, s'engagent dans des objectifs ambitieux et les positionnent comme « leaders » en matière de responsabilité. Du côté de Costco, il y a une beaucoup moins grande quantité d'informations partagées et une certaine prudence dans le choix des objectifs.

### **3.1.3 Fonds d'investissement responsables**

Dans les fonds analysés, ceux de BMO et BlackRock ont choisi de s'appuyer sur un indice de Morgan Stanley Capital International (MSCI) qui se spécialise dans la création et la gestion d'indices boursiers de référence. Pour répondre aux besoins et exigences variés des investisseurs, comme l'exclusion de certaines industries dont les activités n'entrent pas dans leurs valeurs, une amélioration des rendements ou le désir de promouvoir des changements sociaux ou environnementaux à travers leurs investissements MSCI a développé une gamme d'indices ESG pour lesquels sont combinées plusieurs stratégies (Lodh et al., 2023) dont les approches positives, négatives et *Best In Class* (Tiberghien, 2003).

Seul un des fonds sélectionnés ne détient des actions d'aucune des 4 multinationales. Il s'agit de *iShares MSCI Global Sustainable Development Goals ETF*, dont l'objectif d'investissement est de « suivre les résultats d'investissement d'un indice composé d'entreprises qui tirent la majeure partie de leurs revenus de produits et services répondant à

au moins l'un des principaux défis sociaux et environnementaux mondiaux identifiés par les Objectifs de développement durable des Nations Unies<sup>24</sup>».

Les fonds regardés avant le 21 mai 2025 pourraient avoir changé de nom en vertu des nouvelles lignes directrices l'*European Securities and Markets Authority (ESMA)* sur les fonds qui utilisent des termes liés aux ESG ou à la durabilité.<sup>25</sup> Par exemple, le 29 juillet 2025, pour regarder les produits *Xtrackers S&P ESG Value ETF* ou le produit *Invesco S&P 500 Scored & Screened UCITS ETF* qui se basent sur l'*S&P500 ESG Index* renommé *S&P 500 Value Scored & Screened Index* (S&P Global, 2025 ; Sanchez, 2025) il était obligatoire de sélectionner le rôle de la personne qui consulte la fiche et son pays d'origine. Étant Canadienne, j'ai pu consulter la fiche d'investissement *Invesco S&P 500 Scored & Screened UCITS ETF* en m'identifiant comme investisseur privé et en acceptant les conditions suivantes :

Je confirme être un investisseur privé et accepte les conditions d'utilisation de ce site.

Ce site web contient des communications marketing. Les investisseurs doivent lire les documents juridiques avant d'investir.<sup>26</sup>

En date du 29 juillet 2025, aucune des compagnies ciblées ne figurait dans l'indice alors qu'il était mentionné dans l'article *Sustainability Index Drops Tesla, Prompting Insult from Musk* (No.6) datant de mai 2022 qu'Amazon faisait partie des compagnies dont les actions occupaient les plus grosses parts dans l'indice.

---

<sup>24</sup> « track the investment results of an index composed of companies that derive a majority of their revenue from products and services that address at least one of the world's major social and environmental challenges as identified by the United Nations Sustainable Development Goals ». Source: <https://www.blackrock.com/us/financial-professionals/products/283378/ishares-msci-global-sustainable-development-goals-etf>

<sup>25</sup>[https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2024-08/ESMA34-1592494965-657\\_Guidelines\\_on\\_funds\\_names\\_using\\_ESG\\_or\\_sustainability\\_related\\_terms.pdf](https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/2024-08/ESMA34-1592494965-657_Guidelines_on_funds_names_using_ESG_or_sustainability_related_terms.pdf)

<sup>26</sup> <https://www.invesco.com/fr/fr/financial-products/etfs/invesco-sp-500-scored-screened-ucits-etf-acc.html>

Tableau 18  
Présence des entreprises sélectionnées dans les fonds d'investissement responsables choisis

<b>Nom du fonds d'investissement (Symbole boursier)</b>	<b>Description de l'investissement responsable par l'émetteur du fonds</b>	<b>Entreprise (Symbole boursier)</b>	<b>Présence (%/non)</b>	<b>Date de référence</b>
iShares MSCI Global Sustainable Development Goals ETF	« suivre les résultats d'investissement d'un indice composé d'entreprises qui tirent la majeure partie de leurs revenus de produits et services répondant à au moins l'un des principaux défis sociaux et environnementaux mondiaux identifiés par les Objectifs de développement durable des Nations Unies ». <sup>27</sup>	Tesla (TSLA)	Non	30 juin 2025
		Costco (COST)	Non	
		Amazon (AMZN)	Non	
		Walmart (WMT)	Non	
Fonds d'actions mondiales sans combustibles fossiles Vision RBC (RBF910)	« Une concentration de placements dans des titres de capitaux propres mondiaux au sein de leur portefeuille qui ne comprend pas d'exposition à des sociétés qui s'adonnent directement à l'extraction, au traitement et au transport de combustibles fossiles ». <sup>28</sup>	Tesla (TSLA)	Non	30 avril 2025
		Costco (COST)	Non	
		Amazon (AMZN)	4.8%	
		Walmart (WMT)	Non	

---

<sup>27</sup> « track the investment results of an index composed of companies that derive a majority of their revenue from products and services that address at least one of the world's major social and environmental challenges as identified by the United Nations Sustainable Development Goals ». Source: <https://www.blackrock.com/us/financial-professionals/products/283378/ishares-msci-global-sustainable-development-goals-etf>

<sup>28</sup> Source : <https://www.rbcgam.com/fr/ca/products/mutual-funds/RBF910/detail/>

Tableau 19  
Présence des entreprises sélectionnées dans les fonds d'investissement responsables choisis  
(suite)

<b>Nom du fonds d'investissement (Symbole boursier)</b>	<b>Description de l'investissement responsable par l'émetteur du fonds</b>	<b>Entreprise (Symbole boursier)</b>	<b>Présence (%/non)</b>	<b>Date de référence</b>
FINB BMO MSCI USA d'actions sélectionnées (ESGY)	« Le FNB investit dans des sociétés américaines auxquelles MSCI a attribué une cote ESG supérieure à celle de sociétés comparables. » <sup>29</sup>	Tesla (TSLA)	3.65%	20 mai 2025
		Costco (COST)	Non	
		Amazon (AMZN)	Non	
		Walmart (WMT)	Non	
FNB Desjardins SociéTerre Actions américaines (DSAE)	« Investit dans des sociétés qui sont des chefs de file actuels ou émergents dans leur secteur en matière de pratiques ESG » <sup>30</sup>	Tesla (TSLA)	Non	20 mai 2025
		Costco (COST)	1.61%	
		Amazon (AMZN)	4.56%	
		Walmart (WMT)	Non	

<sup>29</sup> Source : <https://www.bmogam.com/ca-fr/produits/des-fond-negocies-en-bourse/finb-bmo-msci-usa-d-actions-selectionnees-esgy>

<sup>30</sup> Source: <https://www.fondsdesjardins.com/fnb/societerre-actions-americaines/index.jsp>

Tableau 20  
Présence des entreprises sélectionnées dans les fonds d'investissement responsables choisis  
(suite)

<b>Nom du fonds d'investissement (Symbole boursier)</b>	<b>Description de l'investissement responsable par l'émetteur du fonds</b>	<b>Entreprise (Symbole boursier)</b>	<b>Présence (%/non)</b>	<b>Date de référence</b>
Vanguard ESG U.S. Stock ETF (ESGV)	« cherche à reproduire la performance de l'indice FTSE US All Cap Choice, un indice pondéré en fonction de la capitalisation boursière composé d'actions [...] qui sont sélectionnées selon certains critères ESG par le fournisseur de l'indice, qui est indépendant de Vanguard. Plus précisément, l'indice exclut les actions des sociétés qui [sont liées à] certaines activités ou segments d'activité liés aux domaines suivants : divertissement pour adultes, alcool, tabac, cannabis, jeux d'argent, armes chimiques et biologiques, armes à sous-munitons, mines antipersonnel, armes nucléaires, armes militaires conventionnelles, armes à feu civiles, énergie nucléaire, charbon, pétrole ou gaz. La méthodologie de l'indice exclut également les actions des entreprises qui ne respectent pas certaines normes en matière de travail, de droits de l'homme, d'environnement et de lutte contre la corruption, ainsi que les entreprises qui ne répondent pas à certains critères de diversité. » <sup>31</sup>	Tesla (TSLA) Costco (COST) Amazon (AMZN) Walmart (WMT)	2.03% 0.98% 4.08% Non	21 mai 2025

<sup>31</sup> «Vanguard ESG U.S. Stock ETF seeks to track the performance of the FTSE US All Cap Choice Index, a market cap weighted index composed of large-, mid-, and small-capitalization stocks that is screened for certain

Tableau 21  
Présence des entreprises sélectionnées dans les fonds d'investissement responsables choisis  
(suite)

<b>Nom du fonds d'investissement (Symbole boursier)</b>	<b>Description de l'investissement responsable par l'émetteur du fonds</b>	<b>Entreprise (Symbole boursier)</b>	<b>Présence (%/non)</b>	<b>Date de référence</b>
Putnam Sustainable Leaders Fund (PNOPX)	« Le fonds investit dans des entreprises qui ont fait preuve de leadership dans des domaines clés liés au développement durable qui ont une incidence financière significative sur leur contexte commercial. » <sup>32</sup>	Tesla (TSLA)	Non	30 avril 2025
		Costco (COST)	0.75%	
		Amazon (AMZN)	5.52%	
		Walmart (WMT)	2.35%	
Fonds Fidelity FNB Développement durable mondial	« Permet aux investisseurs d'harmoniser leurs objectifs de placement avec leurs valeurs en investissant dans des entreprises qui possèdent des caractéristiques ESG intéressantes, telles que définies par MSCI. » <sup>33</sup>	Tesla (TSLA)	2.26%	31 mars 2025
		Costco (COST)	Non	
		Amazon (AMZN)	Non	
		Walmart (WMT)	Non	

---

environmental, social, and corporate governance (ESG) criteria by the Index provider, which is independent of Vanguard. Specifically, the index excludes stocks of companies that FTSE Russell (FTSE) determines engage in, have a specified level of involvement in, and/or derive threshold amounts of revenue from certain activities or business segments related to the following: adult entertainment, alcohol, tobacco, cannabis, gambling, chemical and biological weapons, cluster munitions, anti-personnel landmines, nuclear weapons, conventional military weapons, civilian firearms, nuclear power, and coal, oil, or gas. The index methodology also excludes the stocks of companies that do not meet certain labor, human rights, environmental, and anti-corruption standards, as well as companies that do not meet certain diversity criteria. » Source: <https://investor.vanguard.com/investment-products/etfs/profile/esgv#fund-management>

<sup>32</sup> « The fund invests in companies that have demonstrated leadership in key sustainability issues that are financially material to their business context. ». Source: <https://www.franklintempleton.com/investments/options/mutual-funds/products/39051/A/putnam-sustainable-leaders-fund/PNOPX>

<sup>33</sup> Source : <https://www.fidelity.ca/fr/products/funds/esg/>

### 3.1.4 Évaluation par les employés

Dans les questionnaires de *Glassdoor* et *Indeed*, les employés et anciens employés sont interrogés sur les piliers « social » et « organisationnel », mais pas sur l'aspect « environnement » de la responsabilité. Pourtant, selon « le sondage annuel de Deloitte auprès de plus de 22 000 répondants de la génération des milléniaux et de la génération Z provenant de 44 pays<sup>34</sup> » et l'étude *Jeunesse de Léger* (2023) qui a consulté plus de 3000 Canadiens de ces générations, ceux-ci se sentent concernés par les changements climatiques mais leur première préoccupation demeure financière (Chapman, 2023 ; Léger, 2023). La recherche tend aussi à reconnaître une corrélation positive entre l'implication positive des entreprises dans les enjeux ESG et leur attractivité auprès de candidats potentiels, mais l'impact dans la prise de décision vis-à-vis d'un employeur est somme toute secondaire (Achehal et al., 2024).

Tableau 22  
Données *Glassdoor* par entreprise en date du 16 mai 2025

Entreprise	Nombre d'avis	Note globale/5	Taux recommandation	Social	Gouvernance
Tesla	96	3.5	55%	EDI : 3.6 Équilibre vie pro/perso : 2.7 Rémunération et avantages : 3.7 Opportunités : 3.5	Culture et valeurs : 3.1 Dirigeants : 2.8

<sup>34</sup> « Deloitte's annual survey gathers insights from more than 22,000 Gen Z and Millennial respondents across 44 countries. » Source: <https://businesschief.com/human-capital/deloitte-gen-z-and-millennial-survey-2023>

Tableau 23  
Données *Glassdoor* par entreprise en date du 16 mai 2025 (suite)

<b>Entreprise</b>	<b>Nombre d'avis</b>	<b>Note globale/5</b>	<b>Taux recommandation</b>	<b>Social</b>	<b>Gouvernance</b>
Costco	166	3.9	72%	EDI : 4 Équilibre vie pro/perso : 3.3 Rémunération et avantages : 4.2 Opportunités : 3.8	Culture et valeurs : 3.6 Dirigeants : 3.3
Amazon	1990	3.6	64%	EDI : 3.9 Équilibre vie pro/perso : 3.1 Rémunération et avantages : 3.7 Opportunités : 3.6	Culture et valeurs : 3.4 Dirigeants : 3.1
Walmart	197	3.5	64%	EDI : 3.8 Équilibre vie pro/perso : 3.4 Rémunération et avantages : 3.2 Opportunités : 3.3	Culture et valeurs : 3.4 Dirigeants : 3.2

Tableau 24  
Données *Indeed* par entreprise en date du 23 mai 2025

Entreprise	Nombre d'avis	Note globale/5	Bien-Être	Social	Gouvernance
Tesla	7978	3.3	66 – Inférieur	Équilibre vie pro/perso : 2.9 Rémunération et avantages : 3.6 Opportunités : 2.8	Culture : 3.2 Direction : 2.8
Costco	17562	4	72 - Supérieur	Équilibre vie pro/perso : 3.7 Rémunération et avantages : 4.2 Opportunités : 3.8	Culture : 3.8 Direction : 3.5
Amazon	52849	3.5	71 - Moyenne	Équilibre vie pro/perso : 3.3 Rémunération et avantages : 3.6 Opportunités : 3.1	Culture : 3.3 Direction : 3.1
Walmart	274172	3.4	65 - Inférieur	Équilibre vie pro/perso : 3.2 Rémunération et avantages : 3.3 Opportunités : 3.1	Culture : 3.2 Direction : 2.9

### 3.2 RESULTATS PAR ENTREPRISE

Cette regroupe les résultats en fonction des entreprises étudiées, offrant une vue d'ensemble pour chacune d'elles et mettant en évidence les similarités et différences des discours selon les sources. La présentation des résultats par entreprise permet de comparer

les profils organisationnels et d'identifier les spécificités propres à chaque cas. La section suivante (Cf.3.3) synthétisera ces constats et ceux spécifiques aux sources (Cf.3.1) dans une analyse transversale.

### 3.2.1 Tesla

La communication de Tesla sur les ESG est centralisée dans son *Impact Report*. Au moment de collecter les données, le dernier rapport disponible était celui de 2023. C'est donc celui-ci qui a été analysé.

Dès les premières pages, Tesla mentionne que la gestion des ESG est fait dans une optique de gestion de risques basée sur les obligations fiduciaires et que la focale de son rapport est de « communiquer l'impact positif considérable que Tesla a sur le monde<sup>35</sup> (p.9) ».

Pour définir ses objectifs, Tesla réfère à la théorie des parties prenantes, mentionnant avoir consulté des parties prenantes clés et fait affaire avec une tiers partie indépendante. Les préoccupations ont été classées selon leur degré d'impact sur les affaires et sur l'environnement et le social.

Dans le rapport l'organisation une bonne partie des gains sur le plan environnemental dont elle s'attribue le mérite découlent de l'achat de ses produits :

Nous continuons à favoriser la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) liées à l'énergie et aux transports grâce à l'utilisation de nos produits par nos clients [...]. Les cadres courants utilisés pour mesurer et réduire les émissions de GES ne reconnaissent toujours pas cet impact<sup>36</sup>. (p.22, Impact Report 2023)

---

<sup>35</sup> « the focus of this report is to communicate the substantial positive impact Tesla in having on the world». Source: Tesla's Impact Report 2023

<sup>36</sup> «We continue to drive the reduction of greenhouse gas emissions (GHG) from energy and transport through use of our products by our customers [...]. The popular frameworks for measuring and reducing GHG emissions continues to not recognize this impact.» Source: p.22, Impact Report 2023

La compagnie a d'ailleurs partagé certains de ses brevets pour accélérer la transition énergétique chez les consommateurs puisque c'est selon eux la chose la plus effective à faire pour atteindre les objectifs environnementaux. C'est aussi par cette logique que Tesla dit vouloir réduire ses coûts de productions au maximum, rendant les véhicules électriques accessibles à un plus grand nombre de consommateurs.

Au niveau environnemental, Tesla utilise certains procédés novateurs qui peuvent s'apparenter à de la permaculture. Par exemple, le climat du Texas fait en sorte qu'il y a beaucoup de condensation dans cette usine alors l'eau de la condensation est réutilisée dans les procédés de refroidissement au lieu de gaspiller de l'eau potable. La compagnie fait également de la circularité tout au long de sa chaîne de production pour maximiser les ressources et minimiser les pertes tout en travaillant à préserver ou réhabiliter les environnements naturels autour de leurs usines.

Plusieurs médias d'information soulignent aussi l'apport non négligeable de Tesla à la transition énergétique (No. 6-15-16), mais tel que l'a exprimé Margaret Dorn, responsable des indices E.S.G. en Amérique du Nord chez S&P, citée dans l'article *Sustainability Index Drops Tesla, Prompting Insult from musk*, « si Tesla contribue peut-être à faire disparaître les voitures à moteur thermique, elle est à la traîne par rapport à ses concurrents lorsqu'on l'examine sous l'angle plus large des critères ESG<sup>37</sup> ». Cela explique en partie pourquoi, bien que la vocation même de la compagnie contribue largement au volet environnemental, l'action de Tesla est moins présente dans les fonds d'investissements responsables regardés que l'action d'Amazon qui est dans une industrie nettement plus polluante.

Au niveau social, beaucoup des efforts communiqués par Tesla dans son rapport d'impact sont directement liés à nourrir leur expansion en investissant dans l'éducation des communautés environnantes des usines pour en faire de futurs employés. Les données des médias d'information et des évaluations par les employés confirment que la conception de la

---

<sup>37</sup> «While Tesla may be playing its part in taking fuel-powered cars off the road, it has fallen behind its peers when examined through a wider E.S.G. lens» Source: <https://www.nytimes.com/2022/05/18/business/tesla-esg-index-musk.html>

responsabilité sociale par Tesla est plutôt axée sur la croissance économique. Un autre exemple dans la section liée au social est que Tesla mentionne comme contribution sociale l'installation de bornes de recharge dans les endroits publics. Ultimement, ce don vise à favoriser l'achat de véhicules électriques Tesla.

Tant qu'à la sécurité des véhicules, Tesla mentionne que c'est leur priorité numéro 1 et qu'ils peuvent apprendre de n'importe quel accident qu'il soit « simulé ou réel<sup>38</sup>» puisque leurs voitures sont connectées et qu'ils ne peuvent que s'améliorer au fil du temps.

Tesla mentionne dans son rapport utiliser les conflits cognitifs dans sa stratégie d'innovation en fournissant un cadre sécuritaire permettant la prise de risque et l'échange dans le respect.

Par rapport au développement de carrière, la note au niveau des opportunités qu'offre Tesla sur *Glassdoor* est inférieure à celles des autres entreprises. Pourtant, dans le *Impact Report 2023*, Tesla dit que 65% de ses gestionnaires sont issus de promotions à l'interne (p.96). Le même constat émerge au niveau de la rémunération et des avantages sociaux que Tesla décrit comme hautement compétitifs et qui est évaluée par les employés comme étant moyenne.

Tesla est consciente des critiques des voitures électriques au niveau de l'extraction de ressources comme les minéraux critiques et utilise son rapport d'impact pour mitiger celles-ci en présentant les mesures prises et en détaillant son mécanisme de résolution des plaintes liés à ce sujet (p.103-140).

Tel que mentionné plus tôt par rapport au calcul des émissions de gaz à effet de serre généralement utilisés qui excluent la réduction des émissions provenant de l'achat des produits de l'entreprise par les consommateurs, Tesla juge que les méthodologies généralisées sous-estiment certaines émissions et préfère collecter soi-même des « données

---

<sup>38</sup> « whether simulated or real » p.68, Impact Report 2023

primaires de qualité supérieure auprès de ses fournisseurs<sup>39</sup>(p.107) ». Cela a pour effet de rendre les données partagées par Tesla très difficiles à contre-vérifier.

Tableau 25  
Résumé des résultats par source pour Tesla

<b>Source</b>	<b>Résultats</b>
Médias d'information	Bien que l'apport significatif de Tesla à l'électrification des transports entre autres par le partage de brevets soit reconnu (No. 6-15-16), l'image présentée pour les enjeux RSE est plutôt négative notamment au niveau du traitement de la main d'œuvre (No. 6-25-26-32) et des activités d'Elon Musk en dehors de la compagnie (6-7-15) pour lesquels l'organisation rejette le blâme ou nie (No.6-7-14-15-22-24-25-26).
Rapports et communications extra-financières	La communication de Tesla sur les ESG est centralisée dans son Impact Report. Tesla se qualifie de leader en responsabilité par la nature de ses activités et sa vision de la gestion des critères ESG est centrée sur la gestion de risques et sur ses obligations fiduciaires. Tesla lie ses actions aux Sustainable Development Goal (SDG) de l'ONU et utilise les normes ISO dans certaines initiatives. Les objectifs d'impact sont classés sous les catégories Gouvernance (Governance), Environnement (Environment), Produits et sécurité (Product & Safety), Personnes et communauté (People & Community) et Chaîne d'approvisionnement (Supply Chain).
Fonds d'investissement responsables	FINB BMO MSCI USA d'actions sélectionnées (ESGY) 3.65% Vanguard ESG U.S. Stock ETF (ESGV) 2.03% Fonds Fidelity FNB Développement durable mondial 2.26% Tesla a été exclue du S&P500 ESG Index en 2022 (No.6) et n'y est toujours pas en date du 29 juillet 2025.
Évaluation par les employés	Les données de Glassdoor et Indeed suggèrent une perception mitigée, voire faible, de l'environnement de travail chez Tesla. L'équilibre vie pro/perso, les opportunités et la direction reçoivent des notes inférieures par rapport aux autres entreprises, sur les deux plateformes. Le score de bien-être sur Indeed est également "Inférieur".

---

<sup>39</sup> «we prioritize gathering high-quality and primary data directly from our suppliers» Source: p.107, Impact Report 2023

### 3.2.2 Costco

Dans l'article *Costco To Shareholders : DEI And Inclusive Leadership Is Non-Negociable* (No.8), l'auteur cite qu'une portion de la mission de Costco est investie à « faire ce qui est bien pour [les] membres, [les] employés, [les] fournisseurs, [les] communautés et [l'] environnement <sup>40</sup> ». Le champ lexical utilisé entre dans les catégories éthiques de la responsabilité selon les modèles de (Garriga et Melé, 2004) et de Carroll (1979).

Aussi, quand l'on rapporte les propos du président et CEO de l'organisation dans l'article *Costco Goes Greener in Latest Fiscal Year* (No.12), ceux-ci n'entrent généralement pas en contradiction avec ce qui provient de l'externe. Par exemple, la compagnie est nommée comme étant le meilleur épicer de l'indice annuel Canadien de préférence des épiciers (*Annual retailer preference index*) produit par la firme statistique Dunnhumby et troisième dans la liste des meilleurs détaillants de produits alimentaires et de consommation d'Amérique du Nord par Progressive Grocer's en 2024 (No.12).

Pour ce qui est des rapports extra-financiers, Costco est plus modeste dans la quantité d'informations fournies. Par exemple, le code d'éthique tient dans un document d'une seule page dans laquelle il est mentionné que l'entreprise veut « suivre la loi, traiter ses membres et employés avec bienveillance, respecter ses fournisseurs et récompenser ses actionnaires<sup>41</sup> (p.1) ». De manière générale, les objectifs ESG de Costco apparaissent sous la forme d'énoncés de vision et il y a peu d'objectifs chiffrés contrairement aux résultats qui sont chiffrés en fonction de standards reconnus comme ceux du *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)*, du *European Sustainability Reporting Standards*, du

---

<sup>40</sup> « doing the right thing—for our members, our employees, our suppliers, our communities, and the environment. ». Source: <https://www.forbes.com/sites/simonemorris/2024/12/28/costco-to-shareholders-dei-and-inclusive-leadership-is-non-negotiable/>

<sup>41</sup> «Obey the law; Take care of our members; Take care of our employees; Respect our suppliers; Reward our shareholders. ». Mission statement and Code of ethics

*Intergovernmental Panel on Climate Change ou du World Business Council for Sustainable Development.*

Lorsque Costco s'approvisionne pour sa marque maison (Kirkland), la compagnie estime que :

un rendement équitable ne se limite pas au prix payé pour l'article. Il comprend des programmes qui (1) soutiennent les producteurs et leurs communautés grâce à des formations visant à améliorer les rendements, la qualité et l'adaptation au changement climatique et aux phénomènes météorologiques extrêmes ; (2) versent des primes pour les produits de haute qualité ; et (3) améliorent l'accès aux soins de santé, à l'éducation, au logement, à l'eau potable et à une alimentation nutritive pour les agriculteurs/travailleurs et leurs communautés. (p.2)<sup>42</sup>

Le langage utilisé par Costco est ancré dans une vision plus profonde de la responsabilité, qui n'est pas limitée uniquement à la possibilité de gain économique. Les communications provenant des médias d'information, de la compagnie elle-même et des employés sont plutôt alignés et donnent l'impression d'une plus grande authenticité dans la démarche responsable. Pourtant, malgré cela, la part des actions de Costco dans les fonds d'investissements responsables est plus faible, probablement en raison du moins grand nombre d'informations et d'un moins grand marketing autour de ses actions responsables (No.13).

---

<sup>42</sup> «Costco believes a fair return is more than the price paid for the item. It includes programs that (1) support producers and their communities through training for higher yields, quality and adaptation to climate change and extreme weather events; (2) pay premiums for high-quality products; and (3) improve access to health care, education, housing, clean water and nutritious food for farmers/workers and their communities.». Costco Kirkland Signature – 4e\_Kirkland\_Signature\_FY24.pdf

Tableau 26  
Résumé des résultats par source pour Costco

Source	Résultats
Médias d'information	Les communications sur l'entreprise Costco sont généralement positives dans les médias (No.4-8-10-12-13-21) à l'exception du <i>National Center for Public Policy Research</i> qui se qualifie de « premier opposant à la culture woke <sup>43</sup> » et comme « défenseur des obligation fiduciaires des compagnies <sup>44</sup> » (No. 9). Il existe toutefois une certaine méfiance par l'aura de multinationale américaine, mais en somme le jugement est moins sévère envers Costco qu'envers Amazon, Tesla et Walmart (No.35-36-37).
Rapports et communications extra-financières	Les communications sur les objectifs ESG de Costco ne sont pas centralisées dans un même document, elle est dans une vingtaine de documents distincts de quelques pages chacun. Il y a peu d'objectifs chiffrés et le champ lexical implique une intégration des valeurs de responsabilités aux valeurs de la compagnie. Costco lie ses objectifs aux <i>Sustainable Development Goal</i> (SDG) de l'ONU. Les objectifs de durabilité sont classés sous les catégories Personnes ( <i>People</i> ), Opérations ( <i>Operations</i> ), Produits ( <i>Products</i> ), Action climatique ( <i>Climate action</i> ) et Gouvernance/ <i>Reporting</i> ( <i>Governance/Reporting</i> ).
Fonds d'investissement responsables	C'est l'entreprise américaine qui a les plus faibles parts dans les fonds d'investissement responsables analysés où elle a été sélectionnée, mais elle a été sélectionnée dans 3 fonds sur 7. Putnam Sustainable Leaders Fund (PNOPX) 0.75% FNB Desjardins SociéTerre Actions américaines (DSAE) 1.61% Vanguard ESG U.S. Stock ETF (ESGV) 0.98%
Évaluation par les employés	C'est l'entreprise qui ressort le plus positivement des évaluations par les employés sur <i>Indeed</i> et <i>GlassDoor</i> , autant sur la note globale que pour chaque composante prise individuellement. La compagnie reçoit des notes élevées pour la rémunération et les avantages, l'EDI, la culture, et l'équilibre vie pro/perso et son score de bien-être "Supérieur" sur Indeed confirme cette tendance positive.

<sup>43</sup> « premier opponent of the woke takeover ». Source : <https://nationalcenter.org/ncppr/2025/01/24/costco-packs-big-discrimination-into-big-box-store/>

<sup>44</sup> « aims to push corporations to respect their fiduciary obligations ». Source: <https://nationalcenter.org/ncppr/2025/01/24/costco-packs-big-discrimination-into-big-box-store/>

### **3.2.3 Amazon**

Amazon fourni des ressources importantes à la communication au niveau des responsabilités durables. La compagnie prépare un *Sustainability Report* en plus de fournir un sommaire exécutif d'une vingtaine de pages qui souligne les points les plus importants et dans lesquels les objectifs de durabilités sont classés sous les catégories Environnement (*Environment*), Personnes (*People*) et Chaîne de valeur (*Value Chain*). La multinationale a aussi un site internet entièrement dédié au sujet<sup>45</sup>, sur lequel elle publie des informations sur sa progression dans ses objectifs, partage ses priorités, des outils pour les détaillants et clients utilisant la plateforme, les rapports des années précédentes et publie des articles qui concernent la durabilité et Amazon. Parmi les nouvelles publiées, la majorité vient d'organes de presse parentes (*Amazon News*, *The Climate Pledge* et *Amazon Press Center*), ce qui amène un doute sur l'authenticité de celles-ci puisque lorsque d'autres médias d'informations parlent d'Amazon en contexte de responsabilité, les nouvelles sont rarement positives (No. 2-19-21-23-27-29-30-21-33-34).

Les objectifs d'Amazon sont généralement chiffrés, fondés sur des standards communs (ex. *United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights*) et les résultats et la méthodologie partagés.

Sous l'onglet People, Amazon inclus ses clients, ses employés et les communautés dans lesquelles elle évolue, mais la compagnie reconnaît que leurs « activités touchent des millions de personnes à travers le monde, y compris celles qui se trouvent bien au-delà de [leurs] opérations directes. Cela signifie [pour Amazon qu'elle a] un rôle essentiel à jouer dans le respect et la promotion des droits de l'homme<sup>46</sup>(p.11)», «[qu'elle a l'] opportunité et [la] responsabilité de soutenir des conditions de travail sûres, des salaires équitables et la

---

<sup>45</sup> <https://sustainability.aboutamazon.com/>

<sup>46</sup> « Our activities affect millions of people around the globe, including those far beyond our direct operations. This means we have a critical role to play in respecting and promoting human rights. » (p.11, 2023 Sustainability executive summary)

protection de l'environnement, bien au-delà de [leurs] activités directes (p.12)<sup>47</sup>». Les mots utilisés mettent l'accent sur le devoir d'une organisation de prendre des responsabilités en raison de son impact, par des actions ciblées et mesurables dans le même sens que l'entendait Jonas (1979).

Dans son rapport, Amazon mentionne aussi que « d'investir dans le bien-être physique, mental, et émotionnel de leurs employés est une priorité (p.16)<sup>48</sup>». Cette déclaration paraît contradictoire avec ce qui est relaté dans les médias (No. 2-33-34) comme quoi les employés d'Amazon seraient parmi les plus grands récipiendaires de mesures sociales comme Medicaid ou les bons alimentaires (No.2), qu'il y aurait beaucoup de mises à pied à cause de l'IA (No.34) et que la compagnie s'ingèrerait dans les affaires syndicales (No.33). Cette même dissonance est observable dans l'évaluation par les employés sur *Indeed* et *Glassdoor* qui est plutôt moyenne avec des notes légèrement supérieures à Tesla et Walmart au niveau de l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelles, de la rémunération et des avantages sociaux et des opportunités, mais bien en deca des notes obtenues par Costco dans une industrie relativement similaire.

---

<sup>47</sup> «our opportunity and responsibility to support safe working conditions, fair pay, and environmental protection - well beyond our direct operations» (p.12, 2023 Sustainability executive summary)

<sup>48</sup> « investing in the physical, mental et emotional well-being of our employees is a top priority » (p.15, 2023 Sustainability executive summary)

Tableau 27  
Résumé des résultats par source pour Amazon

<b>Source</b>	<b>Résultats</b>
Médias d'information	Lorsque les médias parlent d'Amazon en contexte de responsabilité, ce n'est généralement pas positif. Sur le volet environnemental, on souligne l'impact de la compagnie sur la production de gaz à effet de serre (No. 30,21) et de déchets (No.30), au niveau social des pratiques qui nuisent aux employés (No.2-33-34) et aux clients (No.27-30) et pour ce qui est de la gouvernance, plusieurs enjeux éthiques sont soulevés (No.19-23-33) et l'entreprise a tendance à manquer de transparence (No.27-29-30-31)
Rapports et communications extra-financières	Il semble y avoir un gros investissement de la part d'Amazon dans la réalisation de ses communications sur les objectifs ESG. Les objectifs de DD sont classés sous les catégories Environnement ( <i>Environment</i> ), Personnes ( <i>People</i> ) et Chaîne de valeur ( <i>Value Chain</i> ).
Fonds d'investissement responsables	Amazon est la compagnie la plus sélectionnée en nombre (présente dans 4 fonds/ 7) et en parts dans les fonds d'investissements responsables analysés (à hauteur de plus de 4%). Fonds d'actions mondiales sans combustibles fossiles Vision RBC (RBF910) 4.8% FNB Desjardins SociéTerre Actions américaines (DSAE) 4.56% Vanguard ESG U.S. Stock ETF (ESGV) 4.08% Putnam Sustainable Leaders Fund (PNOPX) 5.52% En date du 29 juillet 2025, l'action d'Amazon ne fait plus partie du <i>S&amp;P500 ESG Index</i> alors que la compagnie était parmi celles qui représentaient les plus grandes parts de l'indice au 18 mai 2022 (No.6)
Évaluation par les employés	Amazon présente des notes globales et des taux de recommandation modérés. Ses performances sociales sont cohérentes entre les deux plateformes, affichant des scores moyens pour l'équilibre vie pro/perso, la rémunération, les opportunités et la direction ce qui est cohérent avec son score de bien-être classé dans la « moyenne » sur <i>Indeed</i> .

### 3.2.4 Walmart

Walmart présente une partie de ses informations sur les piliers de responsabilité (Environnement, Social, Gouvernance) sur son site internet. L'information sur la responsabilité est différente sur le site Canadien et le site corporatif américain de Walmart. Par exemple, le texte sur la durabilité (Sustainability) au Canada est le suivant :

Chez Walmart Canada, nous prenons très au sérieux notre responsabilité de réduire autant que possible notre empreinte écologique sur la planète. C'est pourquoi la durabilité occupe une place importante dans notre stratégie de régénération. Alors que nous nous efforçons de devenir une entreprise régénératrice, qui place la nature et l'humanité au cœur de ses activités, nous nous efforçons non seulement de préserver l'environnement, mais aussi de le restaurer, de le renouveler et de le régénérer, tout en encourageant les autres à faire de même.<sup>49</sup>

et la version États-Unienne va comme suit:

Nous comprenons que pour qu'une entreprise perdure, elle doit avoir une raison d'être fondamentale, qui réside dans la valeur qu'elle crée non seulement pour ses actionnaires, mais aussi pour le monde entier. C'est pourquoi, depuis plus de 15 ans, Walmart collabore avec d'autres acteurs afin d'avoir un impact positif sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. L'attention que nous portons au climat, à la nature, aux déchets et aux personnes dans les chaînes d'approvisionnement a renforcé notre entreprise et nos communautés de manière tangible.<sup>50</sup>

Les tabulations de l'onglet *Purpose* au Canada sont : *Opportunity, Community, Culture & Belonging, Sustainability, Responsible Sourcing et Health & Wellness*. Celles de la version corporative sont : *Opportunity, Sustainability, Community, Ethics & Integrity, Belonging*,

---

<sup>49</sup> «At Walmart Canada, making sure our footprint on the planet is as light as possible is a responsibility we take very seriously. That's why sustainability is a major part of our regeneration strategy. As we work to become a regenerative company – one that keeps nature and humanity at the centre of our business – we're striving to not only preserve the environment, but to restore, renew and replenish it, and encouraging others to do the same». <https://www.walmartcanada.ca/purpose>

<sup>50</sup>« We understand that for a business to last, it must have a fundamental reason for being – which is found in the value it creates not only for shareholders, but for the world. That's why, for more than 15 years, Walmart has been collaborating with others to drive positive impact across global supply chains. Our focus on climate, nature, waste and people in supply chains has strengthened our business and communities in measurable ways. ». <https://corporate.walmart.com/purpose>

*Philanthropy, ESG Reporting et Health & Wellness.* Il y a également de l'information supplémentaire sous l'onglet *Investors* qui comprend une section *Corporate Governance* et *ESG Investors* contenant chacune plus d'une dizaine de documents ou lien vers d'autres pages thématiques. Le fait de ne pas mettre les éléments *Culture* et *Responsible Sourcing* sur la version corporative, mais de les mettre sur la version Canadienne et de mettre *Ethics & Integrity, Philanthropy et ESG Reporting* uniquement dans la version corporative, laisse voir une vision de la responsabilité ancrée sur un désir de démontrer leur légitimité (Capron, 2009 ; Schott-Seraudie, 2012) par un effort marketing ciblé.

Sur la page concernant les priorités ESG, la multinationale affirme que ses priorités non-financières proviennent de problématiques communes soulevées lors de la consultation des employés, des organismes de normalisation ESG (SASB, GRI, etc.), des fournisseurs, des organismes sans but lucratif et les actionnaires et de l'analyse de la couverture médiatique et des tendances au niveau de la clientèle et plus largement au niveau sociétal. Pour ce qui est du code de conduite et des politiques de l'organisation, il est répété à plusieurs endroits que Walmart se conforme aux règles en vigueur dans l'endroit où la compagnie exerce ses activités.

Une autre partie des informations sur les piliers de la responsabilité peut être trouvée dans les politiques et procédures<sup>51</sup> de la compagnie. À plusieurs reprises, l'accessibilité (*affordability*) est mentionnée en priorité lors des prises de décisions et l'entreprise dit laisser « au client la charge de faire ses [...] choix en lui fournissant des informations claires et précises (p.1) »<sup>52</sup>. Aussi, l'aspect conformité aux lois et règlements est central pour Walmart et est mentionné plus de 20 fois dans ses politiques.

---

<sup>51</sup> <https://corporate.walmart.com/policies/>

<sup>52</sup> « putting customers in charge of their [...] choices by helping provide clear, accurate information (p.1) »  
Source: <https://corporate.walmart.com/policies/>

Tableau 28  
Résumé des résultats par source pour Walmart

<b>Source</b>	<b>Résultats</b>
Médias d'information	Les médias présentent une image plutôt négative de Walmart au niveau de l'environnement (No.1-11-13-28), du social (No.2-4-17-18-38) et de la gouvernance (No.35-36), mais le langage employé tend à justifier/excuser par les pressions extérieures principalement au niveau économique.
Rapports et communications extra-financières	Les communications sur les aspects ESG de Walmart ne sont pas centralisées et ne sont pas les mêmes sur la version canadienne et la version corporative. De manière générale, Walmart tire ses responsabilités de ce que dictent les lois en vigueur et semble adapter son discours en fonction de son lieu d'opération.
Fonds d'investissement responsables	L'action de Walmart est présente à 2.35% dans un seul des fonds d'investissements responsables analysés (Putnam Sustainable Leaders Fund – PNOPX qui « investit dans des compagnies avec un leadership avéré dans les questions clés de développement durable qui sont financièrement significatives pour leur contexte d'affaires <sup>53</sup> »)
Évaluation par les employés	Walmart affiche des notes globales parmi les plus basses, similaires à celles de Tesla. Ses scores pour la rémunération et les avantages, les opportunités et la direction sont généralement inférieurs à la moyenne et sa cotation de bien-être sur Indeed est "Inférieur", le plus bas des quatre entreprises étudiées

---

<sup>53</sup> «Invests in companies that have demonstrated leadership in key sustainability issues that are financially material to their business context». Source: <https://www.franklintempleton.com/investments/options/mutual-funds/products/39051/A/putnam-sustainable-leaders-fund/PNOPX>

### **3.3 ANALYSE**

En somme, pour Tesla, Amazon et Walmart, il existe un fossé notable entre la manière dont les entreprises communiquent leur vision et leurs actions sous le thème de la responsabilité et la façon dont celles-ci sont perçues par les médias et les employés (Cf.3.2.1 ; 3.2.3. ; 3.2.4.). Même si les médias tendent à rapporter des points de vue opposés sans vérification critique, ou à justifier les actions des entreprises par des pressions externes ce qui adoucit la critique sur la responsabilité de celles-ci (Cf. 3.1.1.), les publications dissonent avec le discours véhiculé par les organisations (Cf.3.2.1 ; 3.2.3. ; 3.2.4.). Seule Costco semble maintenir une cohérence remarquable entre ses déclarations et les perceptions externes, suggérant une plus grande authenticité dans sa vision de la responsabilité qui ne se reflète toutefois pas proportionnellement dans les fonds d'investissements responsables (Cf.3.2.2).

La grande gagnante à ce niveau est Amazon dont les actions sont détenues en grandes quantités dans plusieurs fonds d'investissements responsables. Autant dans la présentation que dans le contenu, les communications extra-financières d'Amazon traduisent un investissement important pour son image qui semble porter ses fruits auprès des investisseurs responsables malgré des articles à tendance négative dans les médias et une évaluation moyenne par les employés (Cf.3.2.3). Tesla qui regroupe ses communications sensiblement de la même manière qu'Amazon dans un rapport annuel, mais dont la nature des activités pourrait avantager son positionnement auprès des investisseurs est toutefois moins représentée dans celles-ci (Cf.3.2.1.). Il pourrait être intéressant dans le cadre d'une autre recherche de voir si cela est principalement causé par une conception de la responsabilité ouvertement économique dans ses communications (Cf. 3.2.1.) en comparaison à Amazon qui utilise un langage plutôt axé sur un devoir éthique (Cf.3.2.3).

Dans leurs communications, les entreprises n'ont pas toutes le même angle pour justifier leurs investissements dans une démarche de responsabilité. Walmart s'appuie surtout sur les lois et règlements en vigueur (Cf.3.2.4), Tesla sur son devoir fiduciaire auprès des actionnaires (Cf.3.2.1), Costco sur l'éthique de « ce qui est bien » (Cf.3.2.2.) et Amazon

utilise un langage similaire à Costco en parlant d'opportunité et de responsabilités inhérentes à l'impact des grandes entreprises (Cf. 3.2.3), mais les résultats au niveau des médias, des employés et des fonds d'investissements dévoilent une orientation qui est probablement majoritairement d'ordre financière (Cf. 3.2.3). Dans tous les cas, les communications liées à la responsabilité révèlent une tendance à l'auto-promotion et à des objectifs chiffrés (Cf 3.2.), sauf pour Costco qui privilégie une approche plus qualitative.

### 3.4 DISCUSSION

Au Chapitre 1, nous avons observé que les champs lexicaux liés à la responsabilité sont diversifiés et complexes, mais peuvent être regroupés autour de trois piliers : l'environnemental, le social et l'organisationnel. Ce dernier inclus les éléments plus traditionnels de la responsabilité de l'organisation comme la gouvernance et l'économie. Dans les données analysées, tout comme dans Igalems et Tahri (2017), les sources consultées interchangent les termes les termes développement durable (DD), environnement, social et gouvernance (ESG), et responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sont employés de manière interchangeable en synonymes pour parler du devoir qu'ont les entreprises envers leur milieu. Bien que le vocabulaire utilisé pour parler de responsabilité diffère d'une source à l'autre ou d'une organisation à l'autre, on demeure possible de regrouper les thèmes abordés à l'intérieur du cadre conceptuel proposé en Figure 1 (Cf.1.1.4.) sous les volets environnementaux, sociaux et organisationnels.

Les données analysées, notamment au niveau des communications non-financières par les organisations révèlent l'utilisation de plusieurs stratégies recommandées dans l'application de principes responsables. Par exemple, Tesla utilise les conflits cognitifs pour innover (Cf.3.2.1) et toutes les entreprises disent collaborer avec les parties prenantes dans l'établissement de leurs priorités non-financières (Cf. 3.2). Les données analysées n'ont pas permis de savoir comment les compagnies ciblées implantent concrètement les solutions trouvées à l'interne, mais j'ai l'impression que l'on confie souvent ce genre de dossier à une

équipe (RH, innovation, firme de consultants) et qu'il pourrait être bénéfique d'impliquer d'avantage d'alliés internes selon leur motivation intrinsèque et leur influence formelle ou informelle, indépendamment de leur poste ou niveau hiérarchique. Cette approche faciliterait l'adhésion des employés, instaurerait un climat de confiance et favoriserait des changements durables dans la culture organisationnelle (Li et al., 2023).

L'utilisation des principes de l'évaluation multi-sources ou 360° incluant des données publiques de plusieurs perspectives subjectives pour en extraire des informations d'une meilleure objectivité, a mis en lumière les contradictions et incohérences dans les communications publiques entourant la responsabilité. Cette démarche a permis d'obtenir un aperçu du niveau d'authenticité qu'on ces organisations dans leur engagement, principalement au niveau environnemental et social. Cela corrobore ainsi des critiques du *reporting ESG* qui dénoncent le manque de balises claires permettant aux organisations de produire aisément des communications extra-financières intéressantes pour les investisseurs sans se commettre réellement (Crown, 2022). À titre d'exemple, Amazon, qui génère annuellement des milliards de bénéfice, peut consacrer des ressources considérables à ses communications extra-financières et se positionner favorablement auprès des agences de notation ESG et des gestionnaires d'indices ou de fonds responsables, malgré des critiques mitigées dans les médias et parmi les employés. Cela constant soulève une interrogation sur les critères de sélection des données à utiliser dans un processus d'évaluation des actions à sélectionner dans les fonds d'investissements responsables puisque les méthodes actuelles tendent à favoriser inéquitablement les investisseurs au détriment des autres parties prenantes (Schott-Seraudie, 2012). Il serait donc pertinent que la reddition de comptes sur le plan de la responsabilité soit encadrée avec une rigueur comparable à celle appliquée au niveau financier (Tiberghien, 2003). Ce besoin, déjà souligné depuis longtemps, commence à se traduire par l'apparition de nouvelles réglementations, notamment au Canada avec les nouvelles Normes canadiennes d'information sur la durabilité (NCID) et l'adoption du projet de loi C-59 venant modifier la Loi sur la concurrence pour limiter le *greenwashing*.

À l'image de nombreuses multinationales, Amazon cherche à optimiser le temps de ses ressources et simplifier les tâches grâce à la technologie dont l'intelligence artificielle (No.34), mais la permaculture, qui lorsque la structure est installée, permet aussi un gain en autonomie par l'autorégulation et l'autoorganisation (Akhtar et al., 2015 ; Demarquet, 2022) semble peu présente dans leur conception de la responsabilité. Tesla, de son côté inclus des principes de la permaculture (Cf.1.1.3.8.c) à sa stratégie environnementale notamment au niveau de la réduction des déchets (Cf.3.2.1).

Plusieurs médias, les organisations elles-mêmes (à l'exception de Costco) et les fonds d'investissements responsables démontrent dans leurs communications publiques une vision stratégique utilitariste de la responsabilité, où on se limite souvent au minimum pour satisfaire les parties prenantes dans un objectif ultime de maximiser le gain financier (Capron, 2009). Du côté des employés, l'impact économique personnel est également prépondérant, comme l'illustre l'écart significatif entre Costco, l'organisation la mieux notée, et Amazon, Walmart et Tesla sur le critère de la « rémunération et des avantages sociaux ».

Au fil de mes lectures, il apparaît que peu d'évaluations des entreprises intègrent l'analyse des stratégies fiscales visant à minimiser l'impôt. Pourtant, ces stratégies réduisent les ressources disponibles pour financer les services et programmes sociaux et environnementaux via des investissements et programmes gouvernementaux. On pourrait attribuer ces stratégies à un manque de confiance envers les institutions gouvernementales dans la gestion des fonds publics, mais cette hypothèse semble incohérente avec la décision de ces multinationales et firmes de notation de s'aligner sur les SDG de l'ONU. Cette contradiction invite à s'interroger sur l'authenticité des démarches des entreprises qui privilégient leur rôle fiduciaire envers les actionnaires au détriment de leurs responsabilités envers les personnes et l'environnement. Il en va de même pour le traitement des employés, qui dépasse le cadre des politiques d'équité, diversité et inclusion (EDI) ainsi que des programmes présentés dans les rapports ESG.



## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Au Canada, comme ailleurs dans le monde, la conception de la responsabilité des organisations est en constante évolution. De nombreuses théories, approches et disciplines s'intéressent à cette notion. Le modèle conceptuel présenté au chapitre 1.1.4, constitue un apport théorique permettant de rapprocher des domaines de pratiques diversifiés, parfois même opposés en apparence. Malgré la pluralité des perspectives, une base commune dans une perspective à long terme se dégage à travers trois piliers (environnemental, social et organisationnel)

L'une des principales limites de cette recherche réside dans la quantité et la validité des informations disponibles pour ces multinationales. Les sources des chiffres diffusés dans les médias et dans les rapports extra-financiers sont rarement cités clairement, les gestionnaires de fonds d'investissement responsables se fient souvent sur les données partagées par les organisations et les employés portent le biais de leur expérience personnelle. Dans un futur processus d'évaluation multi-source de la responsabilité organisationnelle à partir des informations disponibles dans l'espace publics, il serait pertinent d'inclure les données juridiques publiques (poursuites, recours collectifs, amendes, plaintes à la protection du consommateur, etc.) afin d'obtenir un portrait plus complet puisque celles-ci ne sont pas toujours médiatisées et que les organisations présentent surtout leurs bons coups en matière de responsabilité.

Par ailleurs, une autre limite découle du choix des organisations étudiées, majoritairement des entreprises cotées en bourse très exposées au public, ce qui facilite la collecte d'un volume conséquent de données publiques. Cependant, les conclusions issues de cette analyse ne s'appliquent pas nécessairement aux entreprises cotées en bourse de moindre envergure ou à celles dont la majorité des actions est détenue par les propriétaires ou fondateurs. La recherche est d'autant plus complexe pour les multinationales en raison de la diversité des contextes et des valeurs des États dans lesquels elles opèrent, rendant difficile l'application d'un cadre uniforme à l'échelle mondiale. Ainsi, en ce qui concerne la

détermination et l'atteinte des objectifs extra-financiers, plusieurs méthodes se sont révélées efficaces dans certains contextes, mais aucune ne semble universellement applicable. De plus, les nombreuses contradictions entre discours et actions accentuent la complexité d'évaluer la sincérité des démarches.

L'analyse des résultats a comme apport empirique la mise en lumière de cette complexité autour de la responsabilité. Les organisations cotées en bourse analysées semblent prioriser leur devoir fiduciaire envers leurs actionnaires et, selon ce que le conseil d'administration et la haute direction perçoivent des tendances sociales et de leur évaluation du poids relatif des risques (réputationnels, éthiques, juridiques, etc.), elles seront pour ou moins impliquée dans les enjeux environnementaux et sociaux. Ce constat rejoue celui de Schott-Seraudie (2012), pour qui « les entreprises ne sont généralement pas responsables au niveau social et environnemental [parce que leur] environnement [...] ne les constraint pas à [le] devenir » et conclut que « pour rendre les entreprises responsables, une réforme de leur environnement doit être étudiée ».

Selon la pensée complexe, « il est [...] nécessaire d'accepter la validité des dialogiques, c'est-à-dire des logiques apparemment contradictoires, et qui à la fois se nourrissent et se combattent » (Morin, 2001 cité dans Lazzari Dodeler et al., 2023). Ainsi, même si l'authenticité des démarches adoptées par les organisations soulève souvent des interrogations, que celles-ci sont généralement plus opportunistes qu'authentiques, qu'elles comportent de nombreuses contradictions et incohérences dans le discours sur la responsabilité, et que les différences idéologiques subsistent quant au rôle des entreprises, que le seul objectif soit la rentabilité ou que l'on veuille « faire le bien », la finalité demeure la durabilité.

Les paradigmes de responsabilité ancestraux s'apparentent beaucoup à ce que l'on appelle aujourd'hui permaculture humaine ou sociale (Centemeri, 2023 ; Alonso et Guiochon, 2016). Si l'humain a pu durer jusqu'aujourd'hui et sans menace à la survie de l'espèce jusqu'à l'industrialisation, peut-être alors que cette approche mérite d'être étudiée et mise en pratique pour répondre aux défis de pérennité auxquels font face les organisations

(Shilling, 2021). La permaculture, en ne cherchant pas à imposer un modèle unique mais en intégrant souplesse et adaptation, semble particulièrement apte à répondre à la diversité et à la complexité des contextes organisationnels.

Il serait donc pertinent de mettre en pratique les différentes méthodes d'application de la permaculture proposés par les auteurs contemporains, de les mettre en lien avec les pratiques ancestrales à travers la pensée complexe, en soutenant rigoureusement cette démarche afin d'intégrer dans le domaine académique ces connaissances ancestrales, historiquement transmises à l'oral, au bénéfice de notre avenir commun.



## ANNEXE I

### DONNEES *GLASSDOOR*

#### Avis sur Tesla

**3,5 ★★★☆☆** --o--

55 % recommanderaient cette entreprise à un proche  
[96 avis au total]



Elon Musk  
56 % approuvent le PDG

Perspective commerciale positive 53 %

i Les entreprises ne peuvent ni modifier ni supprimer les avis. [Vraiment !] [Découvrez comment](#) Glassdoor protège les utilisateurs et le contenu. ×

#### Évaluations par catégorie ①

- 3,1 ... Culture et valeurs
- 3,6 ... Diversité, équité et inclusion
- 2,7 ... Équilibre vie pro/vie perso
- 2,8 ... Dirigeants
- 3,7 ... Rémunération et avantages
- 3,5 ... Opportunités professionnelles

#### Répartition des évaluations

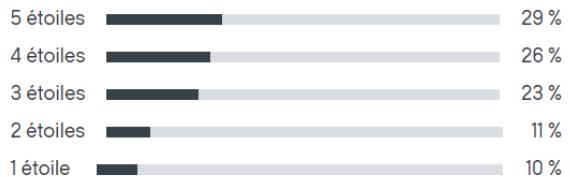


Figure 4: Imprimé écran des avis *Glassdoor* sur Tesla en date du 16 mai 2025. Source :  
<https://fr.glassdoor.ca/Avis/Tesla-Avis-E43129.htm>

## Avis sur Costco Wholesale

**3,9 ★★★★☆** --o--

72 % recommanderaient cette entreprise à un proche  
(166 avis au total)



Ron Vachris  
78 % approuvent le PDG

Perspective commerciale positive 67 %

Les entreprises ne peuvent ni modifier ni supprimer les avis. (Vraiment !) [Découvrez comment](#) Glassdoor protège les utilisateurs et le contenu. X

### Évaluations par catégorie ①

- 3,6 Culture et valeurs
- 4,0 Diversité, équité et inclusion
- 3,3 Équilibre vie pro/vie perso
- 3,3 Dirigeants
- 4,2 Rémunération et avantages
- 3,8 Opportunités professionnelles

### Répartition des évaluations

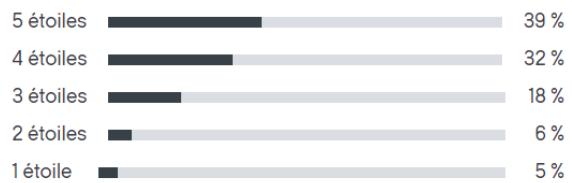


Figure 5: Imprimé écran des avis *Glassdoor* sur Costco en date du 16 mai 2025. Source : <https://fr.glassdoor.ca/Avis/Costco-Wholesale-Avis-E2590.htm>

## Avis sur Amazon

**3,6 ★★★★☆** --o--

64 % recommanderaient cette entreprise à un proche  
[1990 avis au total]



**Andrew Jassy**  
61 % approuvent le PDG

Perspective commerciale positive 61 %

Les entreprises ne peuvent ni modifier ni supprimer les avis. [Vraiment !] [Découvrez comment](#) Glassdoor protège les utilisateurs et le contenu. X

### Évaluations par catégorie ①

- 3,4 ... Culture et valeurs
- 3,9 ... Diversité, équité et inclusion
- 3,1 ... Équilibre vie pro/vie perso
- 3,1 ... Dirigeants
- 3,7 ... Rémunération et avantages
- 3,6 ... Opportunités professionnelles

### Répartition des évaluations

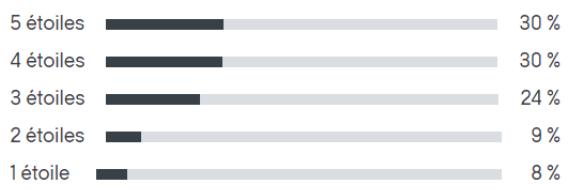


Figure 6: Imprimé écran des avis *Glassdoor* sur Amazon en date du 16 mai 2025. Source : <https://fr.glassdoor.ca/Avis/Amazon-Avis-E6036.htm>

## Avis sur Walmart

**3,5 ★★★☆☆** ···o···

64 % recommanderaient cette entreprise à un proche  
[197 avis au total]



Venessa Yates

82 % approuvent le PDG

Perspective commerciale positive 61 %

i Les entreprises ne peuvent ni modifier ni supprimer les avis. [Vraiment !] [Découvrez comment](#) Glassdoor protège les utilisateurs et le contenu. X

### Évaluations par catégorie ①

- 3,4 ··· Culture et valeurs
- 3,8 ··· Diversité, équité et inclusion
- 3,4 ··· Équilibre vie pro/vie perso
- 3,2 ··· Dirigeants
- 3,2 ··· Rémunération et avantages
- 3,3 ··· Opportunités professionnelles

### Répartition des évaluations

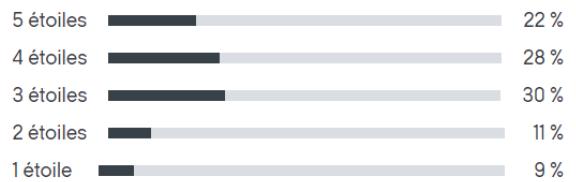


Figure 7: Imprimé écran des avis *Glassdoor* sur Walmart en date du 16 mai 2025. Source : <https://fr.glassdoor.ca/Avis/Walmart-Avis-E715.htm>

## ANNEXE II

### DONNEES INDEED



Figure 8: Imprimé écran des avis *Indeed* sur Tesla en date du 23 mai 2025. Source : <https://ca.indeed.com/cmp/Tesla/reviews>

## Bien-être au travail

Résultats basés sur 126 réponses apportées au sondage d'Indeed sur le bien-être au travail. [Découvrez-en plus sur le bien-être au travail.](#)



Figure 9: Imprimé écran du bien-être au travail *Indeed* sur Tesla en date du 23 mai 2025.  
Source : <https://ca.indeed.com/cmp/Tesla/reviews>

## À propos de l'entreprise



Figure 10: Imprimé écran du taux d'approbation du dirigeant de Tesla sur *Indeed* en date du 23 mai 2025. Source : <https://ca.indeed.com/cmp/Tesla>

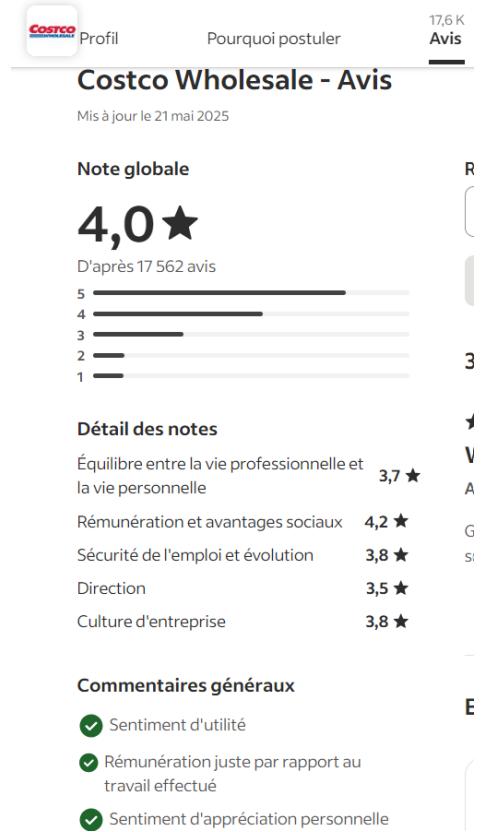


Figure 11: Imprimé écran des avis *Indeed* sur Costco en date du 23 mai 2025. Source : <https://ca.indeed.com/cmp/Costco-Wholesale/reviews>

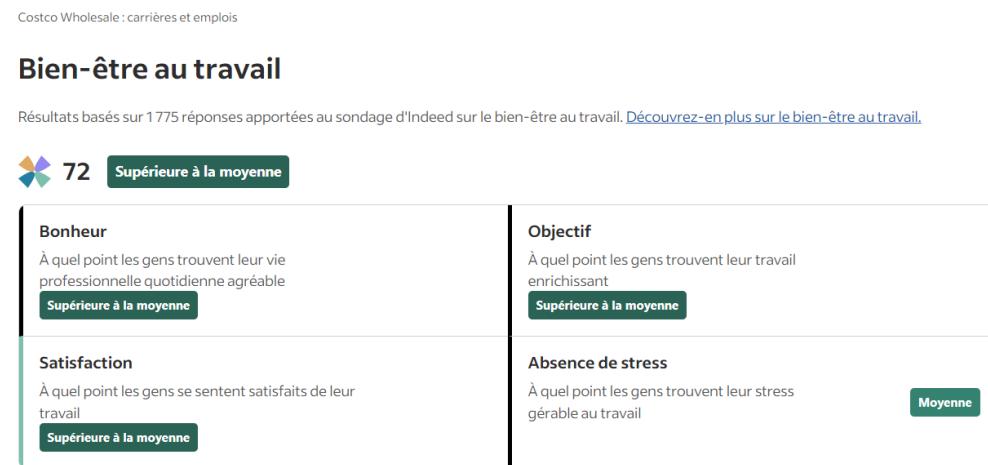


Figure 12: Imprimé écran du bien-être au travail *Indeed* sur Costco en date du 23 mai 2025. Source: <https://ca.indeed.com/cmp/Costco-Wholesale/reviews>

## À propos de l'entreprise



Figure 13: Imprimé écran du taux d'approbation du dirigeant de Costco sur *Indeed* en date du 23 mai 2025. Source : <https://ca.indeed.com/cmp/Costco-Wholesale>

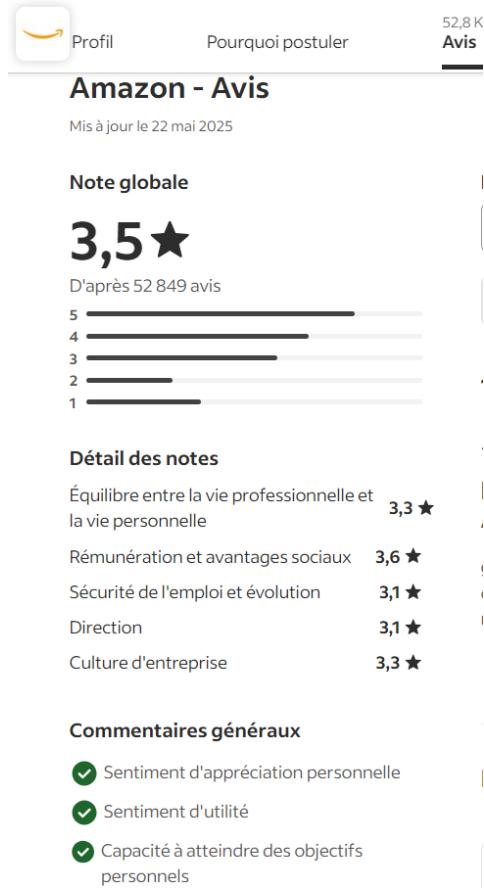


Figure 14: Imprimé écran des avis *Indeed* sur Amazon en date du 23 mai 2025. Source : <https://ca.indeed.com/cmp/Amazon.com/reviews>

Amazon : carrières et emplois

## Bien-être au travail

Résultats basés sur 2 757 réponses apportées au sondage d'Indeed sur le bien-être au travail. [Découvrez-en plus sur le bien-être au travail.](#)



Figure 15: Imprimé écran du bien-être au travail *Indeed* sur Amazon en date du 23 mai 2025.  
Source : <https://ca.indeed.com/cmp/Amazon.com/reviews>

## À propos de l'entreprise



Figure 16: Imprimé écran du taux d'approbation du dirigeant d'Amazon sur *Indeed* en date du 23 mai 2025. Source : <https://ca.indeed.com/cmp/Amazon.com>



Figure 17: Imprimé écran des avis *Indeed* sur Walmart en date du 23 mai 2025. Source : <https://ca.indeed.com/cmp/Walmart/reviews>

Walmart : carrières et emplois

## Bien-être au travail

Résultats basés sur 10 721 réponses apportées au sondage d'Indeed sur le bien-être au travail. [Découvrez-en plus sur le bien-être au travail.](#)



Figure 18: Imprimé écran du bien-être au travail *Indeed* sur Walmart en date du 23 mai 2025.  
Source : <https://ca.indeed.com/cmp/Walmart/reviews>

## À propos de l'entreprise



Figure 19: Imprimé écran du taux d'approbation du dirigeant de Walmart sur *Indeed* en date du 23 mai 2025. Source : <https://ca.indeed.com/cmp/Walmart>

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Achenal, A., Lahcen, E. L., & Belfdail, S. (2024). *Réflexions sur la RSE et l'Attractivité Organisationnelle: une exploration des liens et des perspectives à travers une revue de la littérature*. Revue Française d'Economie et de Gestion, 5(2).

Adam, S. (1776). *Richesse des nations*.  
<https://libarch.nmu.org.ua/bitstream/handle/GenofondUA/17964/b2e7f8875cf2cec1abc2b28b6c18cb1.pdf?sequence=1>

Akhtar, F., Lodhi, S. A., & Khan, S. S. (2014). *Permaculture: an Ethical and Valued Based system for sustainable Management*. Journal of Business Strategies, 8(2), 113-VIII.  
<https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/permaculture-ethical-valued-based-system/docview/1681504272/se-2>

Akhtar, F., Lodhi, S. A., & Shah Khan, S. (2015). *Permaculture approach: linking ecological sustainability to businesses strategies*. Management of Environmental Quality, 26(6), 795-809. <https://doi.org/10.1108/MEQ-01-2015-0001>

Alonso, B. et Guiochon, C. (2016). *Permaculture humaine : des clés pour vivre la Transition*. Les Éditions Écosociété.

Anctil, François et Diaz, Liliana. (2015). *Développement durable: enjeux et trajectoires*, Presses de l'Université Laval, 170 pages.

Asikis, V., Brown, E., Hersh, C. (2024). *Voir la vie en vert : Le Bureau de la concurrence tourne son attention sur les nouvelles dispositions législatives touchant les déclarations environnementales et l'écoblançiment*. Norton Rose Fulbright.  
<https://www.nortonrosefulbright.com/fr-ca/centre-du-savoir/publications/8cde085a/le-bureau-de-la-concurrence-tourne-son-attention-sur-les-nouvelles-dispositions-legislatives-touchant-les-declarations-environnementales-et-lecoblançiment>

Association pour l'investissement responsable. (2023). *Rapport de tendances de l'IR Canadien 2023*. <https://www.riacanada.ca/content/uploads/2023/10/2023-Trends-Report-FR.pdf>

Audebrand, L., Rolland, D. et Tremblay, D.-G. (2004). *La responsabilité et la performance sociale d'entreprise*. Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : Quels enjeux?. Presses de l'Université du Québec,

Audebrand, L. (2018). *Le management responsable : une approche axiologique*. Québec : Presses de l'Université Laval.

Avery, D. et McKay, P.. (2010). *Chapter 6: Doing Diversity Right: An Empirically Based Approach to Effective Diversity Management*. International Review of Industrial and Organizational Psychology, Volume 25.

Baillargeon, N. (2005). *Petit cours d'autodéfense intellectuelle*. Lux Éditeur.

Baker, J. (2003). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. L'Économie politique, 18(2), 105-112. <https://doi.org/10.3917/leco.018.0105>

Banque de développement du Canada (BDC). (2023). *L'ESG dans votre entreprise: un avantage pour décrocher de gros contrats*. Étude-Mars 2023. <https://www.bdc.ca/globalassets/digizuite/39949-etude-esg-mars-2023.pdf>

Banque de développement du Canada (BDC). (2022). *Trois étapes pour obtenir la certification B Corp pour votre entreprise*. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/developpement-durable/environnement/3-etapes-pour-devenir-entreprise-certifiee-b-corp>

Baumard, P. (1997). *Constructivisme et processus de la recherche*. Fichiers de Recherche LAREGO.

B Lab Global (2023). *About B Corp Certification: Measuring a company's entire social and environmental impact*. <https://www.bcorporation.net/en-us/certification/>

B Lab Global. (s.d.). *À propos de nous*. <https://usca.bcorporation.net/fr/a-propos-de-nous/>

Bebbington, J., Larrinaga, C. et Moneva, J. M. (2008). *Corporate social reporting and reputation risk management*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21(3), 337-361.

Bergeron, G. & Prud'homme, L. (2018). *Processus de changement vers des pratiques plus inclusives : étude de la nature et de l'impact de conflits cognitifs*. Revue des sciences de l'éducation, 44(1), 72–104. <https://doi.org/10.7202/1054158ar>

Bonin, A. (2024). *Normes et certifications vertes: des incontournables pour la croissance des entreprises*. Les affaires : Contenu partenaires Investissement Québec. <https://www.lesaffaires.com/contenus-partenaires/competivert-2/normes-et-certifications-vertes-des-incontournables-pour-la-2/>

Bournois, F. et Bourion, C. (2010). *Devenue une arme idéologique de combat, la RSE introduit de nouveaux risques psychosociaux*. Revue internationale de psychosociologie, XVI(38), 23-30. <https://doi.org/10.3917/rips.038.0023>

Boutroue, B. (2018). *La permaculture comme forme de socialisation à la transition écologique par les modes de vie*. Une approche sociologique. Mémoire de Master 1, Master « Environmental Policy ». Sciences Po, Paris.

Brasseur, M., Brassier, P., Galois, I., Gande, S., Magnien, L., Arnaud, S., & Barbieux, F. (2012). *L'évaluation des compétences: le cas de la conception et de la mise en œuvre d'un 360 feed-back pour les managers*. RESADDERSSE international, (9), 159.

Brédart, X., Bughin, C. et Comblé, K. (2019). *L'impact de la gouvernance sur l'implication dans une démarche RSE en entreprise*. Recherches en Sciences de Gestion, 132(3), 291-315. <https://doi.org/10.3917/resg.132.0291>

Breuzard, S. (2021). *La permaentreprise® : un modèle viable pour un futur vivable, inspiré de la permaculture*. Éditions Eyrolles.

British Standards Institution. «*Occupational health and safety management systems – Specification*», Londres, 1999, p. 1.

Brutus, S., & Brassard, N. (2005). *Un bilan de l'évaluation multisource*. Gestion, 30(1), 24-30. <https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/un-bilan-de-l-evaluation-multisource/docview/195801988/se-2>

Capron, M. (2009). *La responsabilité sociale d'entreprise*. L'Encyclopédie du Développement Durable, 99.

Capron, M. et Petit, P. (2011). *Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes*. Revue de la régulation. OpenEdition Journals. <https://doi.org/10.4000/regulation.9142>

Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Business & Society, 38(3), 268-295. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1177/000765039903800303>

Cavaco, S., Crifo, P., & Guidoux, A. (2020). *Corporate social responsibility and governance: The role of executive compensation*. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 59(2), 240-274.

Centemeri, L. (2019). *La permaculture ou l'art de réhabiter*. Éditions Quae.

Centemeri, L. (2023). *L'émergence d'une « société civile écologique »: le mouvement de la permaculture (1978–2017)*. The Tocqueville Review, 44(1), 113-136.

Centre québécois du droit de l'environnement (CQDE). (2022). *L'écoblanchiment climatique au Québec et au Canada : Comment renverser la vapeur?*. Rapport du centre québécois du droit de l'environnement. [https://www.cqde.org/wp-content/uploads/2022/10/Ecoblanchiment\\_Rapport\\_Francais-finale\\_2.pdf](https://www.cqde.org/wp-content/uploads/2022/10/Ecoblanchiment_Rapport_Francais-finale_2.pdf)

Champagne, J., Ens, E., Guo, X., Kostyshyna, O., Lam, A., Luu, C., ... & Wee, S. L. (2023). *Évaluation des effets de la hausse de l'immigration sur l'économie et l'inflation au Canada*.

Chapelle, G. et Servigne, P. (2017). *L'entraide - L'autre loi de la jungle*. Les liens qui libèrent.

Chapman, T. (2023). *Deloitte reveals work priorities for Gen Z and Millennials*. BusinessChief. <https://businesschief.com/human-capital/deloitte-gen-z-and-millennial-survey-2023>

Colquitt, J. A. (2001). *On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386–400. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1037/0021-9010.86.3.386>

Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & K. Yee Ng. (2001). *Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425–445. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1037/0021-9010.86.3.425>

Competition and Markets Authority. (2021). *Global sweep finds 40% of firms' green claims could be misleading*. <https://www.gov.uk/government/news/global-sweep-finds-40-of-firms-green-claims-could-be-misleading>

Comptables professionnels agréés du Canada. (2024). *Manuel de CPA Canada – Durabilité*. IFRS Foundation.

Conseil de presse du Québec. (2025). *Guide de déontologie journalistique*. <https://conseildepresse.qc.ca/porter-plainte/guide-formulaire/#section-c>

Conseil de presse du Québec. (2025). *Règlement 1 : Règlement général du Conseil de presse du Québec*. <https://conseildepresse.qc.ca/le-conseil/reglements-1-et-2/>

Conseil du Bâtiment Durable du Canada. (S.d.). *LEED La norme mondiale en bâtiment durable*. <https://www.cagbc.org/fr/notre-travail/certifications/leed/>

Courrent, J.-M., Spence, M. et Gherib, J. (2016). *Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociale en petite entreprise*. Revue internationale P.M.E., 29(2), 31-64. <https://doi.org/10.7202/1037922ar>

Crifo, P. (2023). *Normes ESG et transition juste : comment prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux ?* Servir, 520(2), 16-20. <https://doi.org/10.3917/servir.520.0016>

Crown, J. (2022). *RETOOLING CAPITALISM: In pushing to reduce carbon emissions and boost diversity and inclusion, can ESG investors compel corporations to be more socially conscious—and still profitable?* Crain's Chicago Business, 45(5), 13. <https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/retooling-capitalism/docview/2625019353/se-2?accountid=14720>

DasGupta, R. (2022). *Financial performance shortfall, ESG controversies, and ESG performance: Evidence from firms around the world*. Finance Research Letters, 46, 102487.

Delikat, M., Kray, S. and Frantz, C. (2023). *Trends in ESG Litigation and Enforcement*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2023/08/10/trends-in-esg-litigation-and-enforcement/>

Demaria, T. (2022). *Éditorial: 20 ans des articles de la CDI sur la responsabilité des États*. L'Observateur des Nations Unies, 51 (2021-2), pp.9-12. hal-03795912

Demarquet, F. (2022). *Le permamanagement : Vers un management écologique et durable des acteurs et des organisations*. Enrick B. éditions.

Desreumaux, A. (2015). *Chapitre 3. La variété des courants en théorie des organisations*. Théorie des organisations (p. 117-188). EMS Éditions. <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/theorie-des-organisations--9782847697049-page-117?lang=fr>.

Dion, M. (2007). *L'éthique de l'entreprise* (Nouv. éd). Fides.

Dobbin, F., Soohan, K. et Kalev, A. (2011). *You Can't Always Get What You Need: Organizational Determinants of Diversity Programs*. American Sociological Review, 76(3), 386-411. <https://doi.org/10.1177/0003122411409704>

Drees, J. M. et Heugens, P. P. (2013). *Synthesizing and extending resource dependence theory: A meta-analysis*. Journal of management, 39(6), 1666-1698.

Duffy, D. (2023). *How EDI conversations have changed and the interaction with ESG*. People Management <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1824648/edi-conversations-changed-interaction-esg>

Dumez, H., Gigout, É. et Journé, B. (2013). *La visée externe et interne des dispositifs d'accountability*. Revue française de gestion, 237(8), 171-180.

Dupuis, J.-C. (2007). *Le management responsable comme modèle de gestion de l'obsolescence morale*. La Revue des Sciences de Gestion, 223(1), 131-135. <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0131>

Dupuis, J.-C. (2014). *Chapitre 5. Capital immatériel et responsabilité sociétale des entreprises*. Dans Économie et comptabilité de l'immatériel (p. 71-80). De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/economie-et-comptabilite-de-l-immateriel--9782804189204-page-71.htm>

Elkington, J. (1994). *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*. California Management Review, 36(2), 90. <https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/towards-sustainable-corporation-win-business/docview/216128357/se-2>

Elkington, J. (1997). *The triple bottom line*. Environmental management: Readings and cases, 2(1997), 49-66.

Ellingrud, M., Del Mar Martinez, M., Prince, S., Yee, L. et Sandhu, I. (2022). *Companies say diversity matters. So why aren't they becoming more diverse?* <https://www.weforum.org/agenda/2022/03/diversity-inclusion-equity-business/>

Ernoult, M. (2025). *Le Canada impose de nouvelles règles pour mettre fin à l'écoblanchement.* Francopresse. <https://francopresse.ca/sciences/2025/01/25/le-canada-impose-de-nouvelles-regles-pour-mettre-fin-a-lecoblanchiment/>

Ewing, J. et Gandel, S. (2022). *Sustainability Index Drops Tesla, Prompting Insult from Musk.* The New York Times. <https://www.nytimes.com/2022/05/18/business/tesla-esg-index-musk.html#>

Fall, A. (2014). *Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique.* Industrial Relations / Relations Industrielles, 69(4), 709–731. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.7202/1028109ar>

Fall, A., Safy-Godineau, F. et Carassus, D. (2018). *Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents.* @GRH, 29(4), 31-59. <https://doi.org/10.3917/grh.184.0031>.

Felli, J.-N. et Lenain, P. (2021). *L'entreprise vraiment responsable – La raison d'être : un levier d'innovation et de performance.* Paris : Magnard-Vuibert.

Ferrary, M. et Pesqueux, Y. (2004). *Éléments de théorie économique, parties prenantes et organisation en réseau.* L'organisation en réseau, mythes et réalités (p. 69-102). Presses Universitaires de France. <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/l-organisation-en-reseau-mythes-et-realites--9782130542544-page-69?lang=fr>.

Flipo, F., Domergue, M., Gaudillière, J. et Peyroux, J. (2009). *Un climat d'injustice. Crise et inégalités écologiques.* Mouvements, 60, 7-11. <https://doi.org/10.3917/mouv.060.0007>

Friede, G., Busch, T. et Bassen, A. (2015). *ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies*. Journal of sustainable finance & investment, 5(4), 210-233.

Foster, W. et McIntyre, K. (2023). *The Intersection of Corporate Sustainability and Environmental Justice*. Oil & Gas Investor, 43(8), CESG21~CESG22. <https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.uqar.ca/trade-journals/foster-mclntyre-intersection-corporate/docview/2848288179/se-2>

Froidevaux, C., Ganascia, J.-G. et Kirchner, C. (2024). *Anonymisation des données: enjeux d'éthique pour la recherche scientifique*. (Doctoral dissertation, Inria).

Gardberg, N. A. et Fombrun, C. J. (2006). *Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments*. Academy of Management Review, 31(2), 329-346.

Garriga, E. et Melé, D. (2004). *Corporate social responsibility theories: Mapping the territory*. Journal of Business Ethics, 53(1), 51-71.

Gelfand, A. (2024). *Big Investors Say They Use ESG to Reduce Risk (But Mostly Focus on the E and G)*. Stanford Business.

Gendron, C. (2014). *L'entreprise citoyenne comme utopie économique : vers une redéfinition de la démocratie ?* Lien social et Politiques, (72), 57–74. <https://doi.org/10.7202/1027206ar>

Giese, G., Lee, L., Melas, D., Nagy, Z., & Nishikawa, L. (2019). *Foundations of ESG investing: How ESG affects equity valuation, risk, and performance*. Journal of Portfolio Management, 45(5), 69-83. <https://doi.org/10.3905/jpm.2019.45.5.069>

Giordano-Spring, S. et Rivière-Giordano, G. (2008). *Reporting sociétal et IFRS : quelle cohérence ?* Revue française de gestion, 186(6), 19-34. <https://doi.org/10.3166/rfg.186.19-34>

Godard, O., & Hommel, T. (2005). *Les multinationales, un enjeu stratégique pour l'environnement et le développement durable?*. Revue internationale et stratégique, 60(4), 101-112.

Gond, J.-P., Igalels, J. et Brès, L. (2013). *Rendre compte du social. L'art du compromis performatif*. Revue française de gestion, N° 237(8), 201-226.  
<https://doi.org/10.3166/RFG.237.201-226>

Gond, J. P., & Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes. *Encyclopédie des ressources Humaines*, 2, 917-925.

Gond, J.-P. et Mullenbach-Servayre, A. (2004). *Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise*. La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion (205), 93-116.

<https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/les-fondements-theoriques-de-la-responsabilite/docview/220848810/se-2?accountid=14720>

Gouvernement du Canada. (2024). *Déclarations environnementales et Loi sur la concurrence*.  
<https://bureau-concurrence.canada.ca/comment-nous-favorisons-concurrence/consultations/declarations-environnementales-loi-concurrence>

Gouvernement du Canada. (2024). *Énoncé concernant la Charte C-59 : Section 6 de la partie 5 – Mesures relatives à la concurrence*. <https://www.justice.gc.ca/fra/sjc-csj/pl/charter/c59.html>

Gouvernement du Canada. (2025). *Déclarations environnementales et Loi sur la concurrence*.  
<https://bureau-concurrence.canada.ca/fr/comment-nous-favorisons-concurrence/education-sensibilisation/publications/declarations-environnementales-loi-concurrence>

Gouvernement du Québec. (S.d.) *Les 16 principes de développement durable*. Ministère de l'éducation.  
<https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn->

<contenu/adm/min/education/publications-adm/plan-action-dev-durable/Principes-developpement-durable.pdf>

Gouvernement du Québec (2025). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028.* <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/developpement-durable/strategie-gouvernementale#c207999>

Global Reporting Initiative (GRI). (s.d.). *About GRI.* <https://www.globalreporting.org/about-gri/>

Hackett, D., Demas, R., Sanders, D., Wicha, J., & Fowler, A. (2020). *Growing ESG risks: The rise of litigation.* Envtl. L. Rep., 50, 10849.

Hirigoyen, G. et Poulain-Rehm, T. (2024). *Gouvernance d'entreprise et création de valeur partagée : une étude empirique.* Recherches en Sciences de Gestion, N° 160(1), 355-390. <https://doi.org/10.3917/resg.160.0355>

Igalens, J. et Tahri, N. (2017). *Apparition d'un nouveau risque, le risque inhérent à la RSE, analyse de la littérature internationale et point de vue d'experts français.* Question(s) de management, 16(1), 113-123. <https://doi.org/10.3917/qdm.171.0113>

Institut du Québec, Credo et le Pôle IDEOS de HEC Montréal. (2021). *La responsabilité sociale des entreprises au Québec : perceptions, défis et pistes de solution.* Institut du Québec. <https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2021/12/202112-IDQ-RSE.pdf>.

Intissar, S., & Rabeb, C. (2015). *Étapes à suivre dans une analyse qualitative de données selon trois méthodes d'analyse: la théorisation ancrée de Strauss et Corbin, la méthode d'analyse qualitative de Miles et Huberman et l'analyse thématique de Paillé et Mucchielli, une revue de la littérature.* Revue francophone internationale de recherche infirmière, 1(3), 161-168. <http://dx.doi.org/10.1016/j.refiri.2015.07.002>

Jahmane, A. et Louart, P. (2013). *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : une diversité des concepts, des enjeux multiples et imbriqués et diverses méthodes de mesure*. Management & Sciences Sociales, N° 14(1), 99-117. <https://doi.org/10.3917/mss.014.0099>.

Jonas, H. (1984). *The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age*. University of Chicago, 202.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P (1992). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* (Vol. 1). Boston, MA: Harvard Business school press.

Kay. (1991). *The Economics of Mutuality*. Annals of Public and Cooperative Economics, 62(3). <https://uqar.on.worldcat.org:443/atoztitles/link?genre=article>

KPMG. (2022). *Big shifts, small steps: Survey of Sustainability Reporting 2022*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/fr/pdf/insights/ssr-small-steps-big-shifts.pdf.coredownload.inline.pdf>

Lachapelle, M., St-Onge, S. et Arcand, S. (2022). *L'importance des schémas mentaux en matière de diversité : étude exploratoire auprès d'employeurs situés en région*. Relations industrielles / Industrial Relations, 77(1). <https://doi.org/10.7202/108855ar>

Laigle, L. (2019). *Justice climatique et mobilisations environnementales*. VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement (Volume). <https://doi.org/https://doi.org/10.4000/vertigo.24107>

Lazzari Dodeler, N., Albert, M.-N. et Tremblay, D.-G. (2023). *Simplicité et complexité des crises à la lumière du paradigme de la complexité d'Edgar Morin*. Revue Interventions

économiques. Papers in Political Economy (69).  
<https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.23151>

Leblanc, E. (2021). *Quand le climat constraint de tout quitter.* Récits numériques. Radio-Canada. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/recit-numerique/3137/cop26-climat-migration>

Léger (2023). *Les Zilléniaux.* Étude Jeunesse de Léger.  
<https://documents.leger360.com/hubfs/Rapport%20Étude%20sur%20les%20Zilléniaux%202024.pdf>

Li, Y. L., Evans, K., & Bond, M. A. (2023). *Allies as organizational change agents to promote equity and inclusion: a case study.* Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 42(1), 135–156. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2021-0308>

Lind, E. A. (2001). *Fairness heuristic theory: Justice Judgments as pivotal cognitions in organizational relations.* In Advances in organizational justice (56–88) J. Greenberg, & R. Cropanzano (Eds.), CA: Stanford University Press.

Lodh, A., Katiyar, S., Giese, G. et Shakdwipee, M. (2023). *Understanding MSCI ESG Indexes: Methodologies, Facts and Figures.* MSCI. <https://www.msci.com/research-and-insights/paper/understanding-msci-esg-indexes-methodologies-facts-and-figures>

Loi sur le développement durable, L.Q. 2006, c. 3.  
<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/D-8.1.1>

Markortoff, K. (2025). *Support for ESG proposals at record low driven by US investors, report shows: Report highlights ‘worrying retreat’ in support for shareholder resolutions on environmental and social risks.* The Guardian.  
<https://www.theguardian.com/business/2025/feb/18/support-for-esg-proposals-at-record-low-driven-by-us-investors-report-shows>

Mendy, J. (2019). *Supporting the creation of shared value*. Strategic Change, 28(2), 157-161. <https://doi.org/10.1002/jsc.2257>

Michaud, V. et Pinard-L'abbée, M. (2024). *Prendre soin et apprendre à dire non : les apports de la permaculture pour repenser la participation aux décisions en économie sociale et solidaire*. Ad Machina, 8(1), 251-276. <https://doi.org/10.1522/radm.no8.1849>

Moon, H. C., & Parc, J. (2019). *Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value*. Strategic change, 28(2), 115-122.

Morel, K., Léger, F., & Ferguson, R. S. (2019). Permaculture.

Musée National des Beaux-Arts du Québec. (2025). *Art Inuit*. La collection Brousseau. Ilippunga [Exposition]. Musée National des Beaux-Arts du Québec, Québec, Canada.

Nassar, A. E., & Albert, M. N. (2025). *Mentorat inversé informel comme levier de transmission intergénérationnelle des savoirs et d'apprentissage organisationnel: éclairages issus d'une étude de terrain qualitative au Maroc*. International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics, 6(6), 595-608.

Nassou, Y., & Bennani, Z. (2024). *Cadrage épistémologique d'un travail de recherche en science de gestion: Revue de littérature et technique de positionnement*. Alternatives Managériales Economiques, 6(2), 624-642.

Nirino, N., Santoro, G., Miglietta, N. et Quaglia, R. (2021). *Corporate controversies and company's financial performance: Exploring the moderating role of ESG practices*. Technological Forecasting and Social Change, 162, 120341. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120341>

Normes d'information financière et de certification Canada. (s.d.). *Conseil canadien des normes d'information sur la durabilité*. <https://www.frascanada.ca/fr/ccnid/a-propos>

Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). (2023), *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sur la*

*conduite responsable des entreprises*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/0e8d35b5-fr>.

Office québécois de la langue française. (s.d.). *Grand dictionnaire terminologique*. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/>

Organisation des Nations Unies (ONU). (2015). *Objectifs de développement durable : Les 17 objectifs*. <https://sdgs.un.org/fr/goals>

Organisation internationale de normalisation (ISO). (2008). *L'ISO et la responsabilité sociétale*.

<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/socialresponsibility.pdf>

Organisation internationale de normalisation (ISO). (2024). *Lignes directrices pour contribuer aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies*. ISO/UNDP PAS 53002. <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#!iso:std:87945:en>

Organisation internationale de normalisation (ISO). (2024). *Framework for implementing environmental, social and governance (ESG) principles*. IWA 48:2024. <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#!iso:std:iso:iwa:48:ed-1:v1:en>

Organisation internationale de normalisation (ISO). (s.d.). *À propos de l'ISO*. <https://www.iso.org/fr/a-propos>

Organisation internationale de normalisation (ISO). (s.d.). *Objectifs de développement durable*. <https://www.iso.org/fr/sdg>

Organisation internationale de normalisation (ISO). (s.d.). *Ouvrir durablement la voie au reporting ESG*, <https://www.iso.org/fr/changement-climatique/reporting-esg>

Organisation internationale de normalisation (ISO). (s.d.). *Qu'est-ce que l'IWA 48?*, <https://www.iso.org/fr/standard/89240.html>

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *Chapitre 11. L'analyse thématique*. L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (p. 235-312). Armand Colin.  
<https://doi.org/10.3917/arco.paill.2016.01.0235>

Parlement du Canada (2024). *Projet de loi C-59: Loi portant exécution de certaines dispositions de l'énoncé économique de l'automne déposé au Parlement le 21 novembre 2023 et de certaines dispositions du budget déposé au Parlement le 28 mars 2023.* 1<sup>re</sup> session, 44<sup>e</sup> législature. <https://www.parl.ca/legisinfo/fr/projet-de-loi/44-1/c-59>

Pasquero, J. (2005). *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: un regard historique*. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, 80-111.

Pasquero, J. (2008). Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. *Management international*, 12(2), 27-47.

Persais, E. (2021). *Les conditions de performativité du discours autour de la création de valeur partagée*. *Industrial Relations / Relations Industrielles*, 76(1), 46-68.  
<https://doi.org/10.7202/1075573ar>

Pesqueux, Y. (2006). *Un modèle culturaliste de la RSE ?* Responsabilité sociale de l'entreprise (p. 365-374). De Boeck Supérieur.  
<https://doi.org/10.3917/dbu.rose.2006.01.0365>

Porter, M. E., & Kramer, M. R (2011). *Creating shared value* (Vol. 17). Boston, MA, USA: FSG.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth*. *Manag Sustain Bus*, 323.

Preuss, L. (2010). *Tax avoidance and corporate social responsibility: you can't do both, or can you?*. Corporate Governance: The international journal of business in society, 10(4), 365-374.

Quairel, F. et Capron, M. (2013). *Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites*. Revue Française de Socio-Économie, 11(1), 125-144. <https://doi.org/10.3917/rfse.011.0125>.

Rabekolo, F. et Giraud, L. (2020). *La légitimité institutionnelle du reporting sociétal: Le cas de Madagascar*. Gestion 2000, 37(6), 137-156.

Rowe, M. (2006). *Reputation Relationships and Risk: A CSR Primer for Ethics Officers*. Business & Society Review (00453609), 111(4).

S&P Global. (2025). *FAQ: Index Name Changes in Response to the ESMA Guidelines on Funds' Names Using ESG- or Sustainability-Related Terms*. <https://www.spglobal.com/spdji/en/education/article/faq-index-name-changes-in-response-to-the-esma-guidelines-on-funds-names-using-esg-or-sustainability-related-terms>

Sanchez, M. (2025). *What's in a Name? From S&P 500 ESG Index to S&P 500 Scored & Screened Index*. S&P Global. <https://www.indexologyblog.com/2025/02/12/whats-in-a-name-from-sp-500-esg-index-to-sp-500-scored-screened-index/>

Samson-Dunlop, F. (2019). *Comment les paradis fiscaux ont ruiné mon petit déjeuner*.

Schott-Seraudie, A. (2012). *Responsabilité sociale et/ou responsabilité sociétale des entreprises*. Management & Sciences Sociales, 12(1), 29-38.

Shilling, D. (2021). *Introduction: The Soul of Sustainability*. Traditional Ecological Knowledge: Learning from Indigenous Practices or Environmental Sustainability. Cambridge University Press, 3-14.

Sigrist, S. (2021). *La révolution écoféministe*. Marabout.

Social Accountability International (SAI). (2014). *Responsabilité Sociale 8000 (Social Accountability 8000)*. New York. <https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/01/SA80002014StdFrenchtranslated11.pdf>

Stoian, C. D. et Borza, A. (2011). *Managing Corporate Social Responsibility Actions Through Tax Avoidance Practices*. Managerial Challenges of the Contemporary Society (2), 296-299.

<https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=77410528&lang=fr&site=ehost-live&scope=site>

Sustainability Accounting Standards Board (SASB). (s.d.) About us. <https://sasb.ifrs.org/about/>.

Sustainability Accounting Standards Board (SASB). (s.d.). SASB Standards overview. <https://sasb.ifrs.org/standards/>

Tencati, A. et Zsolnai, L. (2009). *The collaborative enterprise*. Journal of Business Ethics, 85, 367-376.

Tiberghien, F. (2003). *De nouveaux outils au service de la responsabilité sociétale des entreprises*. L'Économie politique, 18(2), 97-104. <https://doi.org/10.3917/leco.018.0097>

Trouilloud, D., & Sarrazin, P. (2003). *Les connaissances actuelles sur l'effet Pygmalion : Processus, poids et modulateurs*. Revue française de pédagogie, (145), 89-119.

Weber, M. (1992). Introduction à l'Éthique économique des religions universelles. *Archives de Sciences Sociales Des Religions*, 37(77), 139–167. <http://www.jstor.org/stable/30116148>

Zhou, G., Liu, L. et Luo, S. (2022). *Sustainable development, ESG performance and company market value: Mediating effect of financial performance*. Business Strategy and the Environment, 31(7), 3371-3387.

Zsolnai, L. (2003). *Part 3: Implications in management education: Research Global impact-global responsibility: why a global management ethos is necessary*. Corporate Governance: The international journal of business in society, 3(3), 95-100.