

Sous la direction de
Hanan Khemakhem et Sana Ben Hassine

Avec la collaboration de
Andrée De Serres, Anne Marie Gosselin, Isabelle Martin,
Jocelyn Bellemare, Annie Lecompte, Mădălina Solcănu,
Marie-Ève Faust, Omer Chouinard, Richard Fontaine, Samuel Sponem,
Sebastian Weissenberger, Michel Seguin, Sondes Turki, Sylla Maldini,
Valérie Beaulieu et Yuan Zheng Li

Le futur est ESG



JFD
Éditions

Le futur est ESG

Sous la direction de
Hanan Khemakhem et Sana Ben Hassine

Avec la collaboration de
Andrée De Serres, Anne Marie Gosselin, Isabelle Martin, Jocelyn Bellemare,
Annie Lecompte, Mădălina Solcănu, Marie-Ève Faust, Omer Chouinard,
Richard Fontaine, Samuel Sponem, Sebastian Weissenberger,
Michel Séguin, Sondes Turki, Sylla Maldini, Valérie Beaulieu et Yuan Zheng Li

Cet ouvrage, issu de la conférence du même nom, vient rassembler les contributions des auteurs aux alentours de la problématique ESG en ayant une vision multidisciplinaire et selon différentes perspectives. De la technologie d'information en passant par les ressources humaines, la psychologie industrielle, la gestion de la mode et d'autres sciences de la gestion, le livre fournit un aperçu de l'avenir et de l'influence de l'ESG dans les différentes disciplines. Visionnaire et audacieux, ce livre aborde une thématique d'autant plus d'actualité compte tenu du contexte environnemental et politique actuel. Bonne lecture.



Sous la direction de
Hanan Khemakhem et Sana Ben Hassine

Le futur est ESG

Avec la collaboration de
Andrée De Serres, Anne Marie Gosselin, Isabelle Martin,
Jocelyn Bellemare, Annie Lecompte, Mădălina Solcănu,
Marie-Ève Faust, Omer Chouinard, Richard Fontaine,
Samuel Sponem, Sebastian Weissenberger, Michel Séguin,
Sondes Turki, Sylla Maldini, Valérie Beaulieu et Yuan Zheng Li

Le futur est ESG

Sous la direction de Hanen Khemakhem et Sana Ben Hassine

© 2025 Les Éditions JFD inc.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales
du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Titre : Le futur est ESG

Noms : Sous la direction de Hanen Khemakhem et Sana Ben Hassine

Description : Comprend des références bibliographiques.

Identifiants : Canadiana 20240022963 | ISBN 9782897997915

Vedettes-matière : RVM : Facteurs environnementaux, sociaux
et de gouvernance. | RVM : Entreprises – Responsabilité sociale. |
RVM : Développement durable. | RVM : Gouvernement
d'entreprise – Aspect moral.

Classification : LCC HD60.F88 2024 | CDD 658.4/08–dc 23

Les Éditions JFD inc.
CP 15 Succ. Rosemont
Montréal (Québec)
H1X 3B6

Courriel : info@editionsjfd.com

Web : editionsjfd.com

Tous droits réservés.

Toute reproduction, en tout ou en partie, sous quelque forme
et par quelque procédé que ce soit, est strictement interdite sans
l'autorisation écrite préalable de l'éditeur.

ISBN : 978-2-89799-791-5

Dépôt légal : 2^e trimestre 2025

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Québec

Avant-propos

L'avenir commun que partage l'humanité sur cette planète dépend du succès de plusieurs éléments, tels que les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Différentes disciplines et plusieurs professionnels devraient unir leurs efforts pour assurer un futur dans le respect des facteurs ESG. On peut parler particulièrement des comptables, des financiers, des avocats, des professionnels des ressources humaines, touchés par la question de la dignité et le respect de l'humain et de la nature, par les innovations, l'accessibilité et l'acceptabilité sociale des pratiques gagnantes en matière d'ESG. Ces aspects, et plus encore, sont traités dans le présent ouvrage issu du colloque du même nom.

Cet ouvrage s'est voulu inclusif et représentatif de la communauté scientifique du Québec d'aujourd'hui en accueillant des textes dans les deux langues, le français et l'anglais, qui se côtoient harmonieusement. La réalisation de cet ouvrage est rendue possible grâce à la contribution des auteurs, à nos participants du colloque, à nos panélistes et aussi au comité scientifique qui a suivi le développement de cet ouvrage.

Nous tenons à remercier tout particulièrement nos panélistes :

Mme Adriana Mendez, directrice en investissement durable à la Caisse de dépôt et placement du Québec

M. Gildas Poissonnier, chef du développement durable du Mouvement Desjardins

M. Laurent Liagre, associé chez EY

Mme Marie-Josée Paquette, directrice générale du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM)

M. Michel Séguin, cotitulaire, Chaire de coopération Desjardins-Guy Bernier, et professeur à l'ESG UQAM

Et nous voulons aussi remercier les membres du comité scientifique du colloque et de l'ouvrage qui se sont joints à nous :

Mme Houda Affes, professeure à la TÉLUQ

Mme Paulina Arroyo, professeure à l'ESG UQAM

Mme Saidatou Dicko, professeure à l'ESG UQAM

M. Mohamed Drira, professeur à la Saint Mary's University

M. Ahmed Naciri, professeur à l'ESG UQAM

M. Michel Sayumwe, professeur à l'ESG UQAM

Hanen Khemakhem
Sana Ben Hassine

Table des matières

Avant-propos.....	3
Préface à l'ouvrage collectif sur l'ESG	7
01 Le modèle coopératif et communautaire comme garant d'acceptabilité sociale de projets d'éoliennes dans l'Est du Canada?	9
02 Quels sont les apports et les limites de l'ESG à un meilleur respect de la dignité humaine par les entreprises?	39
03 Corporate ESG Practices : Laggards, Leapfroggers, and Leaders	57
04 L'intégration des impacts sociaux, économiques et environnementaux dans la gestion des enjeux ESG des propriétaires et investisseurs en immobilier commercial.....	79
05 La résolution des enjeux E.S.G au sein des organisations : quels rôles jouent les professionnels des ressources humaines? .	107
06 Construction et qualité des données environnementales : quels enjeux?.....	125
07 Cryptocurrencies and CSR: Irreconcilable differences?	151
08 Less is more (degrowth) – focusing on durability to consume and produce less fashion items.....	185

Préface à l'ouvrage collectif sur l'ESG

Dans un monde où les défis environnementaux, sociaux et de gouvernance sont devenus des axes majeurs de préoccupation et d'action, le mouvement ESG (Environnement, Social, Gouvernance) émerge comme une réponse incontournable à ces enjeux. Bien que l'adoption de la démarche ESG soit une tendance relativement récente, il est crucial de reconnaître que les questions d'impact environnemental et de gouvernance efficace et éthique ne sont pas nouvelles. Elles ont longtemps figuré parmi les principes fondamentaux d'une gestion d'entreprise responsable et visionnaire.

Il importe de se rappeler que loin d'être une simple posture altruiste, l'approche ESG est une stratégie vitale pour les organisations qui cherchent à pérenniser leur activité et à maximiser la création de valeur pour leurs propriétaires. En effet, une gouvernance rigoureuse, une gestion proactive des risques environnementaux et la capacité des dirigeants à favoriser chez l'ensemble des parties prenantes une prédisposition positive envers leur organisation par un souci authentique de leur part en regard des enjeux de société sont plus que jamais des leviers essentiels de succès. C'est une réalité pour l'ensemble des modèles d'organisation.

Il demeure que malgré la pertinence maintes fois démontrée de l'approche ESG dans le succès des organisations, force est de constater qu'on observe toujours chez plusieurs acteurs un manque d'appétit envers ce mouvement, voire même un sentiment d'hostilité. Chez nos voisins du Sud, la position de certains politiciens envers l'approche ESG en est un exemple frappant. Ces dernières années, de nombreux leaders républicains ont exprimé des préoccupations selon lesquelles les initiatives ESG représentent une forme de politisation du capital et des affaires qui ne reflètent pas les valeurs du libre marché. Le Texas et d'autres États dirigés par des républicains ont d'ailleurs adopté des législations visant à restreindre l'efficacité d'initiative ESG, particulièrement celles portant sur la limitation d'investissements dans des entreprises exploitant des énergies fossiles.

Un tel contexte d'hostilité nous place devant la dure réalité que les ambitions ESG, bien que nécessaires pour la survie des organisations, voire même de la collectivité dans son ensemble, vont exiger un effort collectif, et ce, particulièrement en ce qui concerne les volets environnemental et social. C'est pourquoi la responsabilité du succès de cette approche ne peut reposer que sur les épaules des dirigeants d'entreprise. Nous devons tous en tant que parties prenantes être solidaires de ces ambitions.

Cette préface, je l'espère, ouvre la voie à l'examen approfondi de cette thématique que vous pourrez consulter dans les chapitres de cet ouvrage collectif. Des universitaires et des experts du domaine ESG partageront leurs analyses et réflexions sur l'importance croissante de ces pratiques pour l'avenir des entreprises et de la société dans son ensemble.

1

Le modèle coopératif et communautaire comme garant d'acceptabilité sociale de projets d'éoliennes dans l'Est du Canada ?

Valérie Beaulieu

Institut des sciences de l'environnement, Université du Québec
à Montréal

Sebastian Weissenberger

Département science et technologie, Université TÉLUQ

Omer Chouinard

Maîtrise en études environnementales, Université de Moncton

RÉSUMÉ

Étant donné l'urgence de la transition énergétique, un déploiement à grande échelle d'énergies renouvelables apparaît nécessaire. Au Québec, la filière éolienne s'est rapidement développée au cours des 20 dernières années grâce aux appels d'offres d'Hydro-Québec. Le volet de l'acceptabilité sociale de projets éoliens est cependant complexe, car cette filière suscite des questionnements et une certaine appréhension de la part de la population. Dans cette contribution, nous explorons à travers des études de cas au Québec et au Nouveau-Brunswick, si le modèle coopératif, et plus largement des projets communautaires, peuvent favoriser l'acceptabilité sociale de projets d'éolien dans l'Est du Canada. Le cas de la Coopérative énergétique de Lamèque plaide en ce sens. Au Québec, le modèle coopératif n'est pas encore implanté, mais plusieurs projets communautaires ont vu le jour récemment.

Mots-clés : Acceptabilité sociale, énergie éolienne, coopératives, communautaire, transition énergétique, Québec, Nouveau-Brunswick.

ABSTRACT

Given the urgency of the energy transition, it appears necessary to deploy renewable energies at a large scale. In Québec, wind power has developed rapidly over the last 20 years, thanks to the tender call by Hydro-Quebec. Social acceptability of wind projects is however a difficult issue, since they generate questions and some concern in the public. In this contribution, we explore through case studies in Quebec and New Brunswick, whether a cooperative model, and in a more general sense community-based projects, can favour social acceptability of wind projects in Eastern Canada. The example of the Lamèque Energy Coop argues in favour of it. In Quebec, the cooperative model has not taken root yet, but several community-based projects have recently emerged.

Keywords: Social acceptability, wind power, cooperatives, communities, energy transition, Quebec, New Brunswick.

INTRODUCTION

L'énergie éolienne est considérée comme un des principaux atouts dans l'atteinte des objectifs de l'accord de Paris et de la déclaration de la conférence des parties de Dubaï (CdP-28), soit la transition hors des combustibles fossiles. Ainsi, en 2022, l'énergie éolienne a connu une croissance record de 14 %, la génération d'électricité dépassant 2100 TWh, s'inscrivant dans une tendance observée depuis une vingtaine d'année et projetée se poursuivre dans le futur (IEA, 2023). Comme conséquence de cette croissance rapide, l'acceptabilité sociale de projets éoliens devient un enjeu de plus en plus important (Bauwens, 2015). En Europe, l'opposition croissante à de nouveaux projets éoliens a freiné la croissance de la filière depuis 2020 (Finon, 2021). En particulier en Allemagne, des centaines de poursuites contre des projets d'éolien sont en cours (Zeit, 2020), ce qui est d'autant plus remarquable dans ce pays que l'abandon de projets éoliens peut faire augmenter les tarifs électriques de jusqu'à 7 cents/kWh dans les municipalités concernées (Solarserver, 2021).

Au Québec, le développement de la filière éolienne a connu une accélération au début des années 2000, grâce au premier appel d'offres d'Hydro-Québec (Bauwens, 2015). Les politiques gouvernementales

du Québec ont été de plus en plus favorables au développement du potentiel éolien, et un cinquième appel d'offres d'Hydro-Québec pour le développement de nouveaux parcs éoliens s'est conclu en février 2024 (Hydro-Québec, 2024). En dépit de l'attitude globalement favorable des Québécois vis-à-vis du développement de la filière éolienne (Bourdillon, 2021), les projets éoliens peuvent susciter de la résistance à l'échelle locale (Fortin et al., 2009).

L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE DE PROJETS ÉOLIENS

L'acceptabilité sociale est l'un des facteurs clés pour le développement d'un parc éolien. Selon Wüstenhagen et al. (2007), l'acceptabilité sociale peut être décomposée en trois composantes, soit l'acceptabilité sociopolitique, l'acceptabilité communautaire et l'acceptabilité économique. L'acceptabilité sociopolitique joue un rôle important à l'échelle locale en ce qui concerne les retombées économiques locales et les liens sociaux. Plusieurs facteurs peuvent entrer en jeu, par exemple si le promoteur du projet provient de la communauté ou de l'extérieur, si les citoyens ont le pouvoir d'influencer la trajectoire du projet, s'ils font partie des prises de décision et s'il existe un climat de confiance entre le promoteur et la communauté (Wüstenhagen et al., 2007). Outre les appréhensions vis-à-vis des impacts sonores, visuels et environnementaux, exacerbés par la désinformation (Simon, 2022; Winter et al., 2022), les communautés se questionnent sur la répartition des bénéfices, l'implication de la communauté d'accueil et son pouvoir dans le processus décisionnel (Feurtey et al., 2014; Fortin et al., 2010).

Il a fréquemment été observé aux États-Unis que la population est en principe en faveur de l'éolien, mais peut localement objecter à des projets (Enevoldsen et Sovacool, 2016). Lors de l'implantation des projets, il est ainsi possible d'observer un phénomène de courbe en U, c'est-à-dire une bonne acceptabilité dans la phase préprojet, suivi d'un déclin lors de la phase d'implantation, puis un regain d'acceptabilité une fois le projet bien implanté (Wolsink et Breukers, 2007). Il serait cependant simpliste d'attribuer l'opposition aux projets éoliens au phénomène de NIMBY (*Not In My Back Yard*) qui n'explique pas mieux que d'autres facteurs une résistance locale à des projets (Kempton et al., 2005; McNamara, 2015; Söderholm et al., 2007; Wolsink et Breukers, 2002). Il existe même des cas contraires de projets éoliens

localement acceptables mais dont l'acceptabilité est plus faible à plus grande échelle. Dans ces cas, Van der Loo (2001, dans Wolsink, 2007) parle d'un phénomène de PIMBY (*Please In My Backyard*).

ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE

Chaque projet de production d'énergie au Québec est soumis à une évaluation environnementale s'il entre dans les critères d'assujettissement. Le soumissionnaire doit élaborer son projet selon dix exigences décrites dans les documents d'appels d'offres d'Hydro-Québec (MÉIÉ, 2022a). Pour un projet de plus de 10 MW, le soumissionnaire doit réaliser une étude environnementale complète selon l'article 31 de la Loi sur la qualité de l'environnement (LQE) afin d'analyser les potentiels impacts du projet sur les écosystèmes et la qualité de vie des populations locales (MÉIÉ, 2022a). Un projet d'une puissance de moins de 10 MW, mais plus de 100 kW nécessitera une autorisation ministérielle selon l'article 22 de la LQE, qu'il s'agisse d'une nouvelle construction ou d'une augmentation de puissance (MELCC, n.d.).

Lorsqu'il y a une évaluation des impacts sur l'environnement, les citoyens ont le pouvoir d'influencer la trajectoire du projet en faisant une demande de consultation au Bureau des audiences publiques sur l'environnement (BAPE) (MÉIÉ, 2022). Lors des consultations du BAPE, les citoyens peuvent poser des questions au promoteur, présenter des mémoires pour exprimer leurs préoccupations et s'informer sur le cadre d'implantation du projet. Par la suite, après l'analyse du rapport du BAPE et du rapport d'études d'impacts, le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs décide s'il autorise ou non, avec ou sans modifications, le projet (MÉIÉ, 2022). Finalement, les soumissionnaires doivent obligatoirement déposer un plan de démantèlement du parc éolien ainsi qu'une preuve de financement qui couvre la totalité de ces frais.

LES COOPÉRATIVES

Le modèle coopératif est un « modèle unique d'entreprise » (Béland et al., 2012), qui vise notamment à favoriser la participation, l'engagement dans la communauté, le développement territorial et l'innovation sociale (Béland et al., 2012). Le modèle coopératif est plus orienté vers la création d'un capital social qu'un capital économique et un profit.

La Loi sur les coopératives (RLRQ, chapitre C-67.2, Art. 128) stipule que la coopérative ne doit pas constituer un moyen de profit pour ses membres. Une coopérative peut être définie comme un ensemble de personnes s'unissant volontairement dans le but de créer une association autonome qui réponde à leurs besoins et à leurs aspirations économiques, sociales et culturelles (ICA, 2018). Les valeurs fondamentales d'une coopérative peuvent être définies comme : l'entraide, la responsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité (ICA, 2018). Ainsi, les coopératives sont une excellente alternative aux modèles de gestion conventionnels, puisqu'elles sont gérées par les communautés pour leur bien-être et leur développement.

Les coopératives s'imposent de plus en plus dans le secteur de l'énergie, avec un historique remontant aux années 1970 (Capellán-Pérez et al., 2018). C'est cependant vers le milieu des années 2000 que les coopératives d'énergies renouvelables ont connu leur essor (E.C, n.d.). En Allemagne, par exemple, 23 % des coopératives créées vers la fin des années 2000 étaient des coopératives énergétiques spécialisées en énergies renouvelables (Schröder et Walk, 2013). Le nombre de coopératives énergétiques en Europe a été estimé à environ 3000 (Capellán-Pérez et al., 2018). Ces coopératives n'ont pas seulement des avantages environnementaux, mais aussi sociaux et économiques pour les membres, qui ne subissent pas la volatilité des marchés, faisant fluctuer considérablement le prix de l'électricité en Europe, par exemple en réponse à la guerre en Ukraine. Selon la porte-parole d'Ecopower, elles répondent ainsi à une triple crise climatique, de dépendance géopolitique, et d'inflation (Baczynska, 2022).

Aux États-Unis, plus de 800 coopératives énergétiques rurales desservent 42 millions de clients (Capellán-Pérez et al., 2018; NRECA, 2023). L'historique des coopératives énergétiques remonte à la Loi sur l'électrification rurale (*Rural electrification act*) de F. D. Roosevelt, en 1936, dans le cadre du New Deal, et cette origine explique pourquoi les coopératives énergétiques couvrent plus de la moitié du territoire américain dans 48 États, et en particulier 92 % des comtés touchés par une pauvreté endémique¹ (Aggarwal, 2023; NRECA, 2023). Le virage vers les énergies renouvelables s'effectue cependant assez lentement, la part du charbon restant importante, soit de 41 % en 2016 et 32 % en

1. Aux États-Unis, les « persistant poverty counties » sont définis comme des comtés où 20 % de la population est en dessous du seuil de la pauvreté depuis 30 ans.

2021 (Aggarwal, 2023). La transition renouvelable est encouragée par un programme de développement rural (*Empowering Rural America*), lancé en 2023, dans le cadre de la Loi sur la réduction de l'inflation (*inflation reduction act*) de 2022. Presque une dizaine de milliards de dollars US ont été versés à une partie des 157 coopératives d'électricité ayant appliqué à ce programme (Anon, 2023). Cette transition a des bénéfices tangibles pour les clients des coopératives, puisqu'elle permettrait de diminuer les coûts de l'électricité de 15-20 % (Aggarwal, 2023).

Le Canada comptait entre 50 et 90 coopératives d'énergie renouvelable, selon les sources, en 2017 -2021, réparties sur presque l'ensemble du territoire de la Colombie-Britannique à la Nouvelle-Écosse (Leonhardt, 2022; Oji et Weber, 2017). Un grand nombre de coopératives d'énergies renouvelables ont été créées en Ontario dans le sillage de la Loi sur les énergies vertes (*Green Energy Act*) de 2009 (Oji et Weber, 2017), mais beaucoup sont devenues inactives suite à l'abandon du programme en 2018 (Leonhardt et al., 2022).

Au Québec, Leonhardt et al. (2022) recensent six coopératives d'énergie renouvelable au Québec, mais ce total inclut aussi des coopératives forestières utilisant la biomasse à des fins énergétiques. Très peu de coopératives éoliennes existent aujourd'hui sur le territoire québécois. La Coopérative régionale d'électricité de Saint-Jean-Baptiste-de-Rouville en est la doyenne, puisqu'elle a été fondée en 1944, la même année qu'Hydro-Québec. Cette coopérative avait été créée pour pallier le manque d'accessibilité à l'électricité en milieu rural, en particulier pour les agriculteurs. Des habitants de Saint-Jean-Baptiste-de-Rouville avaient ainsi décidé de se réunir et d'investir chacun 100 dollars dans l'installation d'un réseau électrique pour desservir le village (Radio-Canada, 2019). À cette époque, une soixantaine de coopératives avaient vu le jour dans le but d'acheter de l'électricité à Hydro-Québec et le redistribuer dans leurs villages respectifs. De celles-ci, seule la Coopérative régionale d'électricité de Saint-Jean-Baptiste-de-Rouville subsiste, qui dessert aujourd'hui 16 municipalités en Montérégie (Coop SJB, 2023). Val'Éo est un exemple d'une coopérative éolienne récente. Elle a été fondée par des agriculteurs au Lac-Saint-Jean avec le soutien de l'Union des producteurs agricoles (UPC) et de la Caisse Desjardins locale – aussi une coopérative – et avec l'aide d'un partenariat technique et commercial, l'Algonquin Power (Leonhardt et al., 2022). Val'Éos a obtenu un contrat de 24 MW dans l'appel aux projets de 2010.

DÉFINIR LA PROBLÉMATIQUE

La problématique s'articule autour de l'acceptabilité sociale des projets éoliens et comment leur structure organisationnelle peut l'influencer. Comme évoqué par Wüstenhagen et al. (2007), l'acceptabilité socio-politique, communautaire et économique définit l'acceptabilité sociale et est influencée par des facteurs locaux comme la confiance et l'équité de redistribution, ainsi que le processus. On comprend l'importance de ces facteurs à travers l'étude de Hübner et al. (2019), qui trouvaient une corrélation entre le niveau de dérangement par le bruit déclaré par les participants et leur perception d'un manque d'équité du processus de planification et de développement, mais aucune corrélation avec les facteurs objectifs comme la distance des turbines ou le niveau de bruit modélisé. Une perception négative des composantes économiques et communautaires peut donc aller jusqu'à amener les résidents à être plus fortement incommodés par les impacts environnementaux d'un parc éolien.

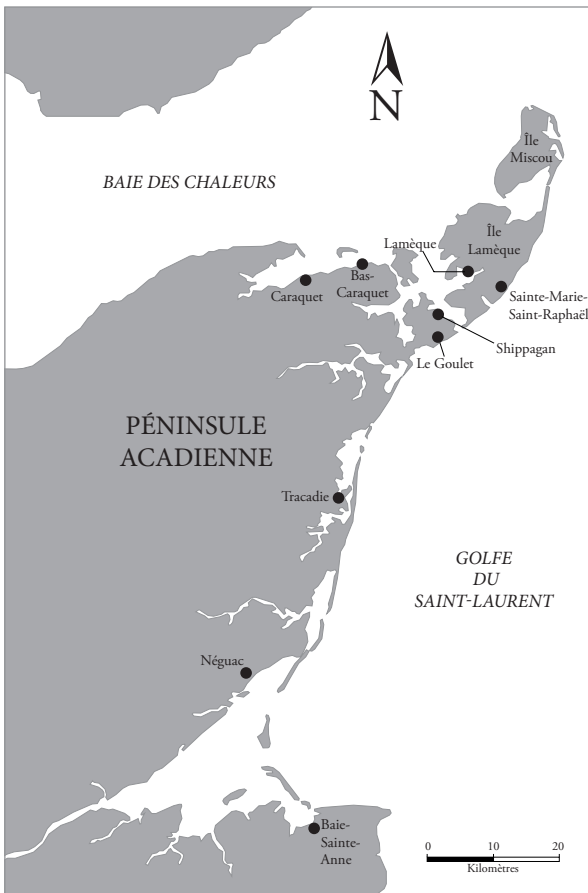
La problématique touche à plusieurs éléments de l'implantation et gestion de parcs éoliens selon des modèles coopératifs et communautaires, dont le rôle des acteurs concernés, tels Hydro-Québec, les MRC et municipalités et les propriétaires terriens, les contraintes financières et réglementaires, ainsi que l'environnement sociodémographique et les dynamiques sociales locales. Dans ce contexte, une comparaison des projets communautaires au Québec avec le cas de modèle coopératif de l'île de Lamèque au Nouveau-Brunswick, raccordée à la partie continentale qu'en 1959, vise à mettre en lumière les différences entre ces deux approches.

OBJECTIFS DE RECHERCHE

Le projet vise, dans un premier temps, à dresser un inventaire des projets éoliens au Québec et identifier ceux qui sont ancrés dans une démarche coopérative ou communautaire à travers la documentation disponible des promoteurs privés ou les études d'impacts environnementales et sociales, ainsi qu'une revue bibliographique de revues scientifiques et de médias. Dans un deuxième temps, nous souhaitons comprendre les raisons pour les choix de mode de gestion des projets éoliens aboutis ou non au Québec, et quelles sont les perceptions des acteurs impliqués dans ces projets sur les forces et faiblesses de ces modes de gestion, et

comment cela influence l'acceptabilité sociale. Cet objectif est atteint à travers des entrevues semi-dirigées et une revue médiatique. Le troisième objectif est la mise à jour des connaissances sur le parc éolien de Lamèque au Nouveau-Brunswick, situé à l'extrême nord-est de la Péninsule acadienne (figure 1), et reconnu comme un exemple de modèle coopératif en énergies renouvelables. Ce volet construit sur des travaux précédents de Chouinard et Weissenberger, et une visite de terrain accompagné d'un gestionnaire du projet.

Figure 1. Carte de la Péninsule acadienne



Source : Guillemot et Aubé (2015)

MÉTHODOLOGIE

L'étude a adopté une méthodologie principalement qualitative, puisqu'il est question de comprendre un phénomène en profondeur à l'aide d'une démarche interprétative. La méthodologie comprend trois volets : 1) Recherche documentaire, 2) Entrevues semi-dirigées avec les acteurs du Québec, 3) Entrevues ouvertes avec des acteurs, effectuées lors d'une visite de terrain, reliées à l'étude de cas de la Coopérative d'énergie renouvelable de Lamèque.

Recherche documentaire

Afin d'établir un portrait des parcs éoliens existants au Québec et de leurs modes de gestion, une analyse de la documentation existante a été faite. Les sources consultées ont été les documents déposés au ministère de l'Environnement du Québec ainsi que le Bureau d'Audiences Publiques du Québec dans le cadre des évaluations environnementales, les sites web et documents publiquement accessibles des entreprises ou parcs concernés. En complément, la littérature scientifique et les médias ont été consultés pour s'informer sur la genèse du projet et les questions d'acceptabilité sociale. La documentation médiatique a été trouvée dans le moteur de recherche Google avec les mots-clés suivants : [noms des parcs] [échec; acceptabilité; évaluation]. La liste des parcs éoliens a été tirée du site d'Hydro-Québec. Un tri des articles selon leur pertinence apparente a été effectué, en se concentrant sur les projets ayant connu une contestation et en consultant des médias nationaux/provinciaux autant que locaux.

Entrevues semi-dirigées avec les acteurs du Québec

Nous avons mené à l'été et automne 2023 deux entrevues semi-dirigées (Savoie-Zjac, 2021) avec des acteurs impliqués dans la gestion de parcs éoliens. Il est à noter que ce volet est encore en cours. Dans la recherche de participants, nous avons ciblé des représentants d'entreprises énergétiques et des administrateurs municipaux. Les participants potentiels ont été choisis à travers les informations récoltées dans le volet 1, ainsi que dans certains cas, des références personnelles. Nous avons invité 19 personnes, pour 2 entrevues menées, soit un taux de réponse de 10,5 %. Le faible taux de réponse s'explique peut-être en partie par le fait qu'un appel aux projets était en cours lors de la période de sollicitation pour les entrevues, ce qui a pu occasionner des enjeux de confidentialité

pour certains des répondants potentiels. Les entrevues ont été menées par vidéoconférences et ont duré en moyenne une heure. Le schéma d'entrevue était basé sur l'historique du projet, son modèle d'affaires/ socio-économique, l'acceptabilité sociale du projet (obstacles et leviers), ainsi que le processus d'autorisation environnementale.

Étude de cas de la Coopérative d'énergie renouvelable de Lamèque

Une visite de terrain a été effectuée à Lamèque en octobre 2023. Au cours de ce terrain, des discussions ont eu lieu entre les chercheur.e.s du projet ainsi qu'une visite encadrée du parc éolien de Lamèque avec une personne gestionnaire du projet. La recherche a été complétée par la documentation scientifique et technique.

RÉSULTATS

Typologie des projets au Québec

Le développement de l'industrie éolienne au Québec a débuté concrètement en 1998 avec le projet Le Nordais en Gaspésie. Les premiers parcs éoliens ont été mis en place grâce à l'octroi de contrats de gré à gré avec Hydro-Québec Production et des promoteurs privés (MÉIÉ, 2022b). Dans le but de développer de façon plus efficace la filière éolienne, Hydro-Québec a lancé en 2003 le premier appel d'offres pour l'achat d'énergie éolienne. Les régions ciblées et le nombre de MW étaient déterminés par Hydro-Québec Production, comme pour les autres appels. Pour ce premier appel d'offres, Hydro-Québec a octroyé un bloc de 1000 MW destiné exclusivement aux projets situés dans la région de la Gaspésie et de la MRC de la Matanie (MÉIÉ, 2022b). En tout, huit parcs éoliens ont été mis en service à la suite de ce premier appel d'offres. Un deuxième appel d'offres a été lancé en 2005, et un bloc de 2000 MW octroyé dans les mêmes régions que les précédentes. Pour cet appel, 15 parcs ont été retenus et mis en service (MÉIÉ, 2022b). Les deux premiers appels d'offres d'Hydro-Québec étaient des appels d'offres réservés aux promoteurs privés.

Le troisième appel d'offres d'Hydro-Québec, lancé en 2009, a marqué un virage puisqu'il a été réservé au milieu communautaire et aux nations autochtones. En tout, douze projets ont été retenus pour un total de

500 MW (MÉIÉ, 2022b). Cela a permis aux municipalités ou MRC d'être actionnaires d'une partie des parcs éoliens installés sur leur territoire. En règle générale, les municipalités ou MRC détiennent 50 % du parc éolien, mais cette part dépend du montant qu'elles peuvent investir et sont prêtes à risquer.

Un quatrième appel d'offres de 450 MW a été lancé en 2013 pour les régions de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et du Bas-Saint-Laurent, ainsi qu'un 150 MW supplémentaire sur l'ensemble du territoire du Québec (MÉIÉ, 2022b). Seulement trois projets ont été retenus, en plus d'une entente de gré à gré avec une nation autochtone qui se déroulait indépendamment de l'appel d'offres (MÉIÉ, 2022b). Même si ce quatrième appel d'offres n'était pas destiné au milieu communautaire, dans tous les projets choisis, les MRC ou municipalités d'accueil étaient propriétaires d'une partie des parcs éoliens et ont investi avec les promoteurs privés. Ainsi, depuis le troisième appel d'offres, ce modèle participatif s'est généralisé et la prise de risque est maintenant divisée entre les promoteurs privés et les municipalités.

Deux petits appels d'offres ont été lancés en 2021, un bloc de 300 MW réservé uniquement à l'éolien, et avec un bloc de 480 MW pour toutes les formes d'énergies renouvelables, éoliens inclus. Les projets sélectionnés lors de ces appels devraient être mis en service d'ici le 26 décembre 2026 (Hydro-Québec, 2024). Au total, sept parcs éoliens seront issus de ces appels d'offres, situés majoritairement dans l'Est-du-Québec.

Finalement, un dernier appel d'offres a eu lieu durant l'année 2023, cette fois-ci pour un bloc de 1500 MW pour répondre aux besoins énergétiques grandissants du Québec (Hydro-Québec, 2024). Même si l'appel n'était pas identifié comme communautaire, Hydro-Québec stipulait que le promoteur devait démontrer, lors du dépôt de sa soumission, que son projet était appuyé par le milieu local où le parc sera implanté (Hydro-Québec, 2024). Le soumissionnaire devait joindre, lors du dépôt de sa soumission, une copie certifiée conforme d'une résolution du ou des municipalités impliquées. De plus, le soumissionnaire devait démontrer qu'il verserait à la collectivité locale d'accueil un montant annuel de 6227 \$ par MW installé (Hydro-Québec, 2024).

En tout, 55 projets sont issus des 5 appels d'offres, dont une grande partie se situe en Gaspésie, Matanie et Îles-de-la-Madeleine (tableau 1).

Tableau 1. Nombre de projets éoliens choisis lors des cinq appels d'offres d'Hydro-Québec

Appel d'offres	Puissance installée ou prévue	Nombre de parcs éoliens	Régions
1 ^{er} appel d'offres	Bloc de 1000 MW	8	Gaspésie et MRC de la Matanie
2 ^e appel d'offres	Bloc de 2000 MW	15	Gaspésie et MRC de la Matanie
3 ^e appel d'offres	Bloc de 500 MW	12	Milieu communautaire et Premières nations
4 ^e appel d'offres	Bloc de 450 MW	5	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et Nation Innue
Appel d'offres spécial	Bloc de 300 MW réservé à l'éolien et 480 MW pour toute source d'énergie renouvelable (éolien inclus)	7	Plusieurs régions, majoritairement l'Est-du-Québec
5 ^e appel d'offres	Bloc de 1500 MW	8	Plusieurs régions

Source : Auteurs, d'après les données du MÉIÉ, 2022 b. <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/le-secteur/eolien/energie-eolienne/projets-eo-liens-au-quebec>

Appels d'offres et historique de l'éolien au Nouveau-Brunswick

Au Nouveau-Brunswick, la filière éolienne s'est développée plus lentement qu'au Québec. En 2007, Énergie Nouveau-Brunswick a signé son premier contrat de 75 MW avec TransAlta Corporation pour la production d'électricité éolienne à Kent Hills dans le sud de la province (Chouinard et al., 2014). Par ailleurs, la province et l'Université de Moncton ont produit un atlas du potentiel éolien de la province (Gasset, 2005), disponible en ligne, dans lequel la péninsule acadienne apparaît d'ailleurs comme la région avec le plus grand potentiel éolien au Nouveau-Brunswick. En date de décembre 2023, on retrouvait sept parcs éoliens en fonction au Nouveau-Brunswick, totalisant 355 MW de puissance installée (Énergie NB, 2023) (tableau 2). Le gouvernement

du Nouveau-Brunswick prévoit ajouter 1400 MW d'énergie éolienne d'ici 2035, échelonné sur quatre appels, 200 MW en 2023, et 400 MW en 2029, 2031 et 2033 (NB, 2023).

Tableau 2. Parcs éoliens du Nouveau-Brunswick

Parcs éoliens	Puissance installée	Date de mise en service	Régions
Parc éolien de Kent Hills	96 MW	2008	Comté d'Albert, sud-est du Nouveau-Brunswick
Parc éolien Caribou	99 MW	2009	Nord-ouest du Nouveau-Brunswick
Parc éolien de Lamèque	45 MW	2010	Comté de Gloucester dans le nord-est Nouveau-Brunswick
Projet énergétique de Wisokolamson	18 MW	2019	Première nation de Woodstock près de Riverside-Albert
Projet énergétique Wocawson	20 MW	2020	Comté de Kings, au sud-ouest de Moncton
Projet éolien d'Oinpegitjoig	3,8 MW (turbine unique)	2020	Ville de Richibuctou
Projet éolien de Cap-Pelé	2,35 MW (turbine unique)	Inconnue	Ville de Botsford Portage

Source : Auteurs, d'après les données d'Énergie NB

Évaluations environnementales et acceptabilité sociale

Au Québec, plusieurs projets ont été accompagnés d'une opposition publique (tableau 3). Certains ont finalement été acceptés, d'autres non. Les exemples recensés dans la littérature montrent que les motifs d'opposition sont récurrents, mais aussi qu'il est difficile d'établir la présence ou l'absence d'un consensus social. Les projets abandonnés le sont souvent à l'étape de la planification à la suite du retrait d'un

des partenaires, soit l'entreprise éolienne, soit la MRC ou municipalité. Rarement, les projets échouent à l'étape de l'évaluation environnementale. Il s'avérera utile de savoir si cela sera aussi le cas pour le cinquième appel, conclu au moment de rédiger cet article.

Tableau 3. Opposition à des projets d'éoliens au Québec (références dans l'annexe 1)

Projet	MRC	Régions	Promoteurs	Éoliennes	Puissance	Statut	Références
L'Érable	MRC L'Érable	Centre-du-Québec	Enerfin (Espagne)	50	100 MW	Construit en 2013	Baril, 2023 ; Prévost, 2011
Action collective et recours devant la Cour suprême, à cause des impacts sur le paysage, du bruit, des infrasons, des redevances de seulement 2%, et du manque de consultation. Une fois construit, le site est devenu un circuit touristique (« Laissez-vous enchanter par la visite du parc éolien de L'Érable qui vous permettra d'examiner de près l'un des parcs éoliens les plus imposants au Québec » [Région de l'Érable, 2024])							
saint-Valentin	MRC du Haut-Richelieu,	Montérégie	Venneterre (TransAlta)	25	52 MW	Refusé en ÉE	Radio-Canada, 2011
Motifs d'opposition : terres agricoles, oiseaux migrateurs, manque de consultation. Le projet est refusé par le ministère de l'Environnement en raison de sa non-acceptabilité sociale après un avis du BAPE largement défavorable							
Des Neiges Secteur sud	MRC de La Côte-de-Beaupré	Capitale-Nationale	Boralex,	60-80	400 MW	ÉE	Guilbault, 2024 ; Lapointe, 2023
Lors des audiences du BAPE, des inquiétudes ont été exprimées au sujet de la proximité avec le mont Saint-Anne, des impacts sonores et visuels, et des espèces en péril.							

Projet	MRC	Régions	Promoteurs	Éoliennes	Puissance	Statut	Références
Pohénégamook – Picard – Saint – Antonin – Wolastokuk	Rivière-du-Loup	Bas-Saint-Laurent	Invenenergy et des MRC et municipalités du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie, et la Première Nation Wolastoqiyik Wahsipekuk,	2	291	ÉE	Guilbault, 2024
Opposition par un comité citoyen <i>Tourne pas chez nous !</i> , objectant entre autres à la proximité entre les élus locaux et les promoteurs (danger de conflit d'intérêts).							
Nicolet – Yamaska			EDF Renouvelables Inc. avec la MRC de Nicolet-Yamaska	20-33	200 MW	En suspens	Beaupré, 2023 ; Rochette, 2023
Opposition par le comité <i>Pour un choix éclairé</i> en raison de l'occupation de terres agricoles et d'autres enjeux.							
Des Sources	MRC Des Sources	Estrie	BlueEarth Renewables (Alberta) et Plan A Capital (Montréal), en partenariat avec municipalités	26	150 MW	En suspens	Gamache, 2023 ; Radio-Canada, 2023
La population est divisée, en raison de la hauteur des tours (avec 200 m, les plus hautes du Canada), du bruit, des ondes électromagnétiques. Une pétition de 621 noms, dont 524 de la MRC des Sources a été déposée. Les partenaires commerciaux se sont retirés du projet.							
Salaberry – de – Valleyfield	Salaberry-de-Valleyfield	Montréal	Hydroméga	14	84	En suspens	Gerbet et Garachon, 2023 ; Valleyfield, n.d.
Les délais trop courts mettaient les citoyens et les élus sous pression. Le projet n'a pas été soumis au 5 ^e AO.							

Projet	MRC	Régions	Promoteurs	Éoliennes	Puissance	Statut	Références
Arthabaska	MRC Athabaska	Centre-du-Québec	Boralex et MRC d'Arthabaska	37-44		Approuvé lors du 5 ^e AO	Drouin, 2023; Ménard, 2023
<p>La coalition <i>NON aux éoliennes Arthabaska</i> a initié une pétition, récoltant 80 % de toutes les signatures possibles. Les raisons de l'opposition sont le manque d'information, la présence de terres agricoles, et la proximité des résidences. Les municipalités de Warwick et Saint-Albert se retirent du projet, qui est soumis et sélectionné lors du 5^e AO, mais réduit de 400 MW à 265 MW.</p>							
Saint-Édouard-de-Lotbinière	Saint-Édouard-de-Lotbinière,	Chaudière-Appalaches,	Innertex avec la MRC et les Conseils des Abénakis d'Odanak et Wôlinak	20	100	Approuvé lors du 5 ^e AO	Chouinard, 2023; Léouzon, 2024
<p>Le <i>Collectif impact éolien Saint-Édouard-de-Lotbinière</i> a écrit une lettre à la ministre des Affaires municipales contre l'usage de terres agricoles.</p>							

.....

ÉE = Évaluation environnementale

En suspens peut être un projet abandonné ou en attente

5^e AO = cinquième appel d'offres d'Hydro-Québec

Résultats des entrevues au Québec

Plusieurs thèmes ont été abordés par les participants aux entrevues : l'importance du cadre réglementaire et des appels d'offres, la répartition des bénéfices, la participation et la transparence du processus, l'acceptabilité sociale.

Cadre réglementaire et appels d'offres

Selon un promoteur privé, lors des deux premiers appels d'offres, les municipalités n'étaient pas grandement impliquées dans l'implantation des parcs éoliens. Les promoteurs privés étaient les seuls dans la mise en place du projet à investir et prendre les risques financiers si le projet ne venait pas à échéance. De leur côté, les municipalités étaient peu consultées dans les processus décisionnels et ne recevaient que quelques redevances annuelles provenant des taxes perçues sur les éoliennes installées sur leur territoire. Un élu municipal estime que le modèle de

gestion basé sur un partenariat municipalité-privé est beaucoup plus avantageux que l'ancien, puisqu'il crée des retombées économiques beaucoup plus importantes pour la municipalité et les propriétaires.

Répartition des bénéfices

Selon un élu d'une municipalité du Bas-Saint-Laurent, les municipalités perçoivent des redevances annuelles qu'elles injectent dans les communautés et leurs infrastructures. De plus, les propriétaires terriens ayant des éoliennes sur leurs terrains ont droit à des compensations annuelles qui sont calculées selon l'électricité produite par l'éolienne et qui sont versées sous forme de montant forfaitaire la majorité du temps.

Participation et transparence du processus

Selon les répondants, puisque les promoteurs s'allient aux élus municipaux, ceux-ci organisent des rencontres avant les dépôts des soumissions pour informer et consulter les citoyens de la municipalité d'accueil. Par ce fait, les citoyens sont mis en confiance et peuvent exposer leurs craintes. Ce processus misant sur la transparence et l'honnêteté engendre un sentiment de confiance dans la communauté et semble démontrer un plus haut niveau de satisfaction et d'acceptabilité sociale.

Acceptabilité sociale

Selon un élu, le mode de gestion communautaire permet une plus grande acceptabilité sociale des projets de parcs éoliens, notamment dû aux redevances perçues par les propriétaires terriens. De plus, les promoteurs privés sont tenus de faire des séances d'informations auprès des citoyens dans la phase préprojet, ce qui permet à ces derniers d'être bien informés sur le fonctionnement et de poser leurs questions directement aux promoteurs. Un promoteur renchérit que les appels d'offres d'Hydro-Québec stipulent que le promoteur doit démontrer, lors du dépôt de sa soumission, que son projet est appuyé par le milieu local dans lequel se situe le projet.

Limites du modèle communautaire

Les répondants mentionnent certaines limites de l'action communautaire, de nature administrative, financière ou territoriale. Certaines municipalités peuvent être intéressées à accueillir un parc éolien, mais ne disposent pas d'un assez grand territoire ou de financement et sont

donc dans l'obligation de s'affilier avec d'autres municipalités, ce qui rallonge le processus et les pénalisent s'ils ne sont pas prêts lorsqu'un appel d'offres survient. Par ailleurs, tous les parcs éoliens sur le territoire québécois proviennent d'appels d'offres lancés par Hydro-Québec; cependant il peut s'avérer difficile pour des promoteurs et une municipalité de faire affaire hors appel d'offres. Ce processus est susceptible de créer des contraintes et de défavoriser l'émergence de modèle coopératif ou autonome.

Résultat de l'entrevue au Nouveau-Brunswick

Les thèmes abordés par l'intervenant lors de la visite de terrain ont été les suivants : le territoire et les valeurs de la communauté, l'historique du projet et la fondation de la coopérative d'énergie renouvelable de Lamèque, le bilan et les retombées, la perception des impacts.

Historique du projet

La Coopérative d'Énergie renouvelable de Lamèque a vu le jour en 2002 suite à la collaboration de trois coopératives présentes sur le territoire, la coopérative de pêcheurs, la coopérative de consommation et les caisses populaires acadiennes (coopérative financière, maintenant appelée UNI, ndlr). Le projet a été amorcé par un résident de l'île, qui travaillait à l'époque pour la Coopérative de Lamèque. Il s'était intéressé au parc éolien Le Nordais, nouvellement construit en Gaspésie, et il voulut lancer un projet de parc éolien qui permettrait à l'île d'être autosuffisante énergétiquement pour ses 1500 habitants. La majorité des citoyens étaient favorables à cette idée. La Coopérative d'Énergie renouvelable de Lamèque désirait faire affaire avec un promoteur qui avait des valeurs de coopération et un bureau au Canada. Leur choix s'est arrêté sur Acciona, une compagnie qui développe et gère des solutions d'infrastructures durables, en particulier dans les énergies renouvelables. Le projet a été entrepris hors appel d'offres, et Énergie Nouveau-Brunswick, la société détenant le monopole du transport et de la distribution d'électricité de la province, n'était initialement pas favorable au développement de ce projet dû au fait que la Coopérative d'Énergie renouvelable de Lamèque n'avait aucune expérience dans ce domaine. Au moment où celle-ci a rejoint Acciona, le projet est devenu concret et a dès lors été accepté par Énergie Nouveau-Brunswick.

Retombées économiques et sociales

Aujourd'hui, selon le l'intervenant rencontré, les citoyens sont très fiers du parc éolien qui fournit de l'électricité à environ 7000 foyers. La municipalité et la Coopérative d'Énergie renouvelable de Lamèque reçoivent des redevances annuelles, qu'elles utilisent pour favoriser le développement de l'île et les services offerts aux citoyens. De plus, les propriétaires terriens ayant des éoliennes ou des fils électriques sur leurs terrains reçoivent des redevances annuelles et sont très satisfaits par celles-ci. Un citoyen dit qu'il gardait ces redevances pour envoyer ses petits-enfants à l'université. Un autre propriétaire terrien, aussi propriétaire d'une bleuetière, s'estime être très satisfait non seulement des redevances provenant des éoliennes, mais aussi des dédommagements pour les pertes engendrées sur sa production. De plus, Acciona entretient une route menant aux 4 éoliennes sur la bleuetière, qui sert aussi au propriétaire terrien, et qui est entretenue par la compagnie, lui permettant de se déplacer aisément dans ces champs.

Acceptabilité sociale

Selon l'intervenant rencontré, l'acceptabilité sociale fut quasi-totale puisque les citoyens avaient confiance en les initiateurs du projet, puisqu'ils étaient résidents de Lamèque. De plus, le contexte insulaire ainsi que l'historique de dynamisme, d'innovation et d'intercoopération de Lamèque expliquent ce succès. Ce projet aurait donc été une innovation sociale avec un engagement quasi total des citoyens, notamment grâce au processus basé sur la transparence, l'honnêteté et l'équité.

L'intervenant a aussi rapporté le cas d'un citoyen plutôt mécontent du bruit des éoliennes se trouvant sur un terrain avoisinant le sien. Ce fut la seule plainte rapportée à la Coopérative d'énergie renouvelable de Lamèque. Après une rencontre des fondateurs du parc chez ce citoyen, ce dernier n'a plus refait de plainte.

DISCUSSION

Plusieurs constats clés ressortent de l'analyse des projets éoliens au Québec et au Nouveau-Brunswick et de la comparaison des deux. On retrouve dans l'Est du Canada des coopératives et des opérateurs municipaux, dans les deux cas associés à des entreprises privées disposant des technologies nécessaires. Ces deux formes de gestion sont

généralement les formes les plus répandues de gestion communautaire (Capellán-Pérez et al., 2018). Les deux poursuivent, comme ailleurs, des objectifs écologiques et de développement durable à l'échelle locale à travers un engagement citoyen (Beggio et Kusch, 2015). Le modèle coopératif est minoritaire dans les deux provinces. Au Québec, le modèle qui semble s'imposer pour les nouveaux projets éoliens est une cogestion communauté-privée, où la communauté peut être représentée par des municipalités, des MRC ou des conseils de bande. Dans les deux provinces, les modèles collaboratifs, qu'il s'agisse de coopératives ou projets communautaires, favorisent, et même conditionnent, l'acceptabilité sociale. La répartition des bénéfices joue un grand rôle dans cette acceptabilité, mais la transparence, la confiance, et les aspects de développement communautaire et territorial sont tout aussi, sinon plus importants. En effet, aux yeux d'une communauté d'accueil, la légitimité d'une compagnie est la première condition pour obtenir l'acceptabilité sociale (Jijelava et Vanclay, 2017). Ces valeurs sont très importantes pour les coopératives puisque les valeurs de ce modèle reposent sur l'entraide, la responsabilité, la démocratie, l'égalité l'équité et la solidarité (ICA, 2018). L'encadrement réglementaire est aussi important. Au Québec, les appels aux projets axés vers les communautés ont favorisé l'émergence des modèles de gestion communautaires. A contrario, la plupart des projets acceptés dans le cadre des deux premiers appels d'offres étaient des projets privés, souvent pilotés par des firmes étrangères ou multinationales, ce qui avait créé une opposition du public (Feurtey et al., 2014). Au Nouveau-Brunswick, l'absence de tels programmes ciblés a posé des problèmes importants à la coopérative d'énergie renouvelable. Il est intéressant de relever qu'au Québec, le modèle de gestion communautaire s'est maintenu comme modèles dominant, même pour des appels non spécifiques. Il apparaît donc que les appels ciblés sur le communautaire sont importants lors de la phase d'émergence de la filière éolienne, mais que les avantages intrinsèques d'une approche impliquant les communautés, notamment en termes d'acceptabilité sociale, sont suffisamment convaincants pour continuer sur cette voie par la suite.

Acceptabilité sociale

Les entrevues et la documentation scientifique et médiatique concordent en établissant un lien entre l'approche participative à l'élaboration et la gestion d'un projet éolien et son acceptation sociale. Les promoteurs

doivent des relations fondées sur la réciprocité et la durée avec les communautés locales, et ce, tout au long du processus des étapes de vie du projet (Baba et Raufflet, 2014). Un exemple révélateur est le projet éolien d'Anse bleue, proposé par un promoteur privé et abandonné en 2022 face à l'opposition publique (Landry et Villeneuve, 2022), dans un contexte pourtant comparable au projet de Lamèque situé à une trentaine de kilomètres à vol d'oiseau. Cet échec est attribué, selon la chercheuse Louise Comeau, à « [...] un lien de confiance qui était brisé entre la communauté et les promoteurs » (Landry et Villeneuve, 2022 ; cf. Comeau et al., 2022). Selon Jijelava et Vanclay, la confiance peut être décomposée en deux composantes, soit la confiance interactionnelle et la confiance institutionnalisée. La confiance interactionnelle est la perception, par la communauté, que le promoteur privé écoute, répond, tient ses promesses et ses engagements, et s'engage dans un dialogue mutuel avec respect avec cette dite communauté. La confiance institutionnalisée, quant à elle, implique que le promoteur et les membres de la communauté se perçoivent comme des partenaires, qu'ils se respectent mutuellement et ont des intérêts communs (Jijelava et Vanclay, 2017). Dans ces partenariats, la confiance interactionnelle devient éventuellement la confiance institutionnalisée, et une telle relation est cruciale pour que les promoteurs acquièrent la confiance des communautés. Ce constat a également été fait dans d'autres pays. En Allemagne, l'implication des citoyens mène à une plus grande popularité et acceptation de projets communautaires (Klagge et al., 2016). Les coopératives d'énergie renouvelable y sont considérées comme particulièrement crédibles du fait que leurs structures sont démocratiques et qu'elles s'insèrent dans des réseaux de relations à l'échelle régionale (Klagge et al., 2016). On peut aussi noter que le modèle communautaire peut placer des maires et élus dans une situation difficile de promoteur et d'arbitre (Yates et Arbour, 2016).

Au final, une approche misant sur la transparence, la coopération et l'honnêteté engendre un sentiment de confiance chez la population et aide grandement à l'acceptabilité sociale d'un projet. Les modes de gestion participatifs sont des modes où les promoteurs vont de l'avant pour aller à la rencontre des citoyens pour les informer, répondre à leurs questions et déconstruire ces fausses appréhensions. De plus, les communautés qui optent pour le modèle coopératif le font dans le but de répondre à leurs besoins, que ces derniers soient économique, social ou culturel, pour leur bien-être et leur développement. On remarque

cependant qu'au Québec, il y a également une opposition à certains projets communautaire, où la proximité des élus et des entreprises privées est aussi un enjeu. Il est difficile de dire si c'est un signe que le modèle partenarial est moins garant d'acceptabilité sociale qu'un modèle coopératif, ou s'il s'agit de signes d'une saturation publique de l'éolien, comme on peut le voir en Europe.

Conditions de succès

Les conditions de succès des modèles communautaires et coopératifs sont de nature multiple. Le cadre réglementaire et les paramètres financiers jouent évidemment un rôle important. En effet, la légitimité juridique, telle que présentée par Jijelava et Vanclay (2017), qui se traduit par les processus et procédures réglementaires qui sont suivis pour déterminer si la prise de décision par le promoteur est équitable, est très importante pour l'acceptabilité d'un projet. Cela permet à la communauté d'accueil de savoir si le promoteur est non seulement fiable, mais aussi si cette dernière peut être assurée que le promoteur prendra des décisions dans leur meilleur intérêt mutuel, voire dans le meilleur intérêt de la communauté elle-même (Jijelava et Vanclay, 2017). Par-delà ça, le capital social et l'historique de la communauté influencent les modes de gestion retenus. Si le promoteur offre de nouvelles opportunités économiques bénéfiques pour la communauté, il va de soi que l'acceptabilité sera plus grande. Ces opportunités peuvent se présenter sous forme d'emplois pour la population locale, de nouvelles opportunités commerciales, des programmes d'investissement social ainsi que l'indemnisation des personnes affectées directement par des installations (Jijelava et Vanclay, 2017). Dans le cas de la coopérative d'énergie renouvelable de Lamèque, à cause de l'insularité du milieu, les habitants avaient préalablement de fortes valeurs de coopération et d'entraide (Chouinard et al., 2014). On y retrouvait déjà, à l'époque, trois coopératives, très respectées dans la communauté. Les résultats du bon fonctionnement de ces coopératives parlent d'eux-mêmes, puisqu'elles contribuent à 35 % des emplois des résidents de Lamèque (Chouinard et al., 2014). Ce projet a également bénéficié de la présence d'un « champion » local, qui a initié la réflexion sur cette solution aux défis énergétique. La présence d'individus clés comme condition importante de succès a aussi été relevée par Ahlmeyer et al. (2022). Le rôle de la coopérative financière et des associations d'agriculteurs a

également été déterminant dans le cas de Val-Éo au Québec (Leonhardt et al., 2022). Ahlmeyer et al. (2022) soulignent que les principes sociaux et écologiques doivent être au cœur des projets d'énergie renouvelable.

Freins

Un des freins principaux est la difficulté à trouver le capital de démarrage. Cette contrainte a aussi été identifiée en Ontario (Oji et Weber, 2017) et aux États-Unis (Aggarwal, 2023). Un manque d'adéquation et de stabilité de l'environnement régulateur peut également représenter un frein. Aux États-Unis, les coopératives énergétiques, en tant qu'organismes à but non lucratif, ne peuvent pas bénéficier des avantages fiscaux offerts aux opérateurs privés, ce qui, selon Aggarwal (2023), pourrait en partie expliquer le retard dans l'implantation des énergies renouvelables des coopératives par rapport au secteur privé. En Ontario, l'abandon en 2018 des tarifs d'approvisionnement garantis (feed-in tariffs), établis en 2009, a forcé 35 de la cinquantaine de projets d'énergie renouvelable communautaire à cesser leurs activités (Leonhardt et al., 2022). Dans le cas de coopératives locales qui distribuent l'électricité localement, comme en Allemagne ou aux États-Unis, la stabilité des prix est au contraire un atout, mais nécessite l'intégration de la dimension de distribution à la production d'électricité, donc une complexité accrue. Leonhardt et al. (2022) observent qu'au Canada, de nombreuses coopératives d'énergie renouvelable se sont découragées face aux obstacles liés à l'accès aux réseaux contrôlé par des monopoles, à l'exception de l'Alberta, dont le réseau est en accès ouvert (un avantage contrecarré récemment par des politiques publiques hostiles aux énergies renouvelables [Back, 2024; Graney et Jones, 2024]). Finalement, les modèles coopératifs ont besoin de temps pour se mettre en place. Alors que le projet de Lamèque au Nouveau-Brunswick a eu besoin d'une décennie pour arriver à maturité, celui de Val-Éo au Québec a nécessité une vingtaine d'années du début de la planification à la mise en service (Leonhardt et al., 2022).

CONCLUSION

Le modèle de coopérative énergétique est encore peu développé au Québec, malgré tous les bénéfices qu'il peut apporter aux communautés et aux projets, et malgré la longue tradition des coopératives au Québec. Le modèle communautaire, qui s'est établi comme norme de

fonctionnement dans l'éolien, reprend cependant plusieurs aspects du modèle coopératif. Il apparaît, à travers les exemples regardés au Québec et au Nouveau-Brunswick, que des projets portés par les communautés gagnent en effet en acceptabilité sociale par rapport à des projets purement commerciaux. En travaillant avec la communauté en amont d'un dépôt de soumission, le volet d'acceptabilité sociale est souvent résolu tôt dans le processus. La structure des marchés de l'électricité impose cependant certaines contraintes aux modèles communautaires. Il serait ainsi opportun de permettre aux municipalités qui sont prêtes à s'engager de pouvoir entamer des processus d'implantation sans être dans la nécessité d'attendre un appel d'offres. Les projets communautaires et surtout coopératifs mûrissent à leur rythme et nécessitent un engagement soutenu des porteurs de projets et des acteurs locaux. Le Québec détient un grand potentiel éolien et une transition vers des sources diversifiées d'énergies renouvelables est impérative dans la lutte aux changements climatiques. Cette transition doit s'effectuer aussi au bénéfice des communautés.

BIBLIOGRAPHIE

- Aggarwal, S. (2023). A Clean and Profitable Era Dawns for Rural Electric Cooperatives. *Forbes*, 21 juin. <https://www.forbes.com/sites/energyinnovation/2023/06/21/a-clean-and-profitable-era-for-rural-electric-cooperatives>
- Ahlemeyer, K., K.-M. Griese, T. Wawer, B. Siebenhüner (2022). Success factors of citizen energy cooperatives in north western Germany: a conceptual and empirical review. *Energy, Sustainability and Society* **12**, Art. 29.
- Anon (2023). Rural cooperatives seek \$93B for IRA clean energy projects. *Renewable Energy World*, 28 septembre. <https://www.renewableenergyworld.com/solar/utility-integration/rural-cooperatives-seek-93b-for-ira-clean-energy-projects/#gref>
- Baba, S., & Raufflet, E. (2014). Les relations entreprises-communautés : les leçons de l'expérience d'Hydro-Québec et des Cris. *Gestion*, *39*(2), 104-111.
- Bakx, K. (2024). Alberta gives cold shoulder to wind and solar industry, as the rest of the world is clamouring for more. *CBC News*, 27 février. <https://www.cbc.ca/news/canada/calgary/alberta-renewables-wind-solar-ban-moratorium-1.7126195>
- Baczynska, G. (2022). Energy crunch in Belgium drives spike in demand for renewable energy cooperatives. *Reuters*, August 22, <https://www.reuters.com/business/energy/energy-crunch-belgium-drives-spike-demand-renewable-energy-cooperatives-2022-08-22/>
- Bauwens, T. (2015). Propriété coopérative et acceptabilité sociale de l'éolien terrestre. *Reflets et perspectives de la vie économique* **2015/1-2**, 59-70.
- Béland, C., J.-E. Bouchard, J.-P. Girard (2012). *Un dialogue intergénérationnel sur le modèle coopératif*. Fides, Anjou, 164 p.
- Beggio, G., S. Kusch (2015). Renewable energy cooperatives: main features and success factors in collectively implementing energy transition. *The 3rd Virtual Multidisciplinary Conference*, December 7–11.
- Bourdillon, R. (2021). Quelles sont les retombées des parcs éoliens? *Mouton Noir*, **2021/03**, <https://www.moutonnoir.com/2021/03/quelles-sont-les-retombees-des-parcs-eoliens/>
- Capellán-Pérez, I., Á. Campos-Celador, J. Terés-Zubiaga (2018). Renewable Energy Cooperatives as an instrument towards the energy transition in Spain. *Energy Policy* **123**, 215-229.
- Comeau, L., E. Gresh, L.-C. Vaillancourt (2022). *Why Do Wind Energy Projects Fail?* Conservation Council of New Brunswick, 40 p.

- Coopérative régionale d'électricité de Saint-Jean-Baptiste-de-Rouville (CoopSJB) (2023). *Historique*. <https://www.coopsjb.com/la-cooperative/historique/>
- Chouinard, O., J. Guillemot, A. Leclerc (2014). *Coopérative d'énergie renouvelable de Lamèque : partenariat, concertation et acceptabilité sociale*. Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives.
- Énergie Nouveau-Brunswick (NB) (2023). Énergie éolienne. <https://www.nbpower.com/fr/about-us/our-energy/wind-energy>
- Enevoldsen, P., B. K. Sovacool (2016). Examining the social acceptance of wind energy: practical guidelines for onshore wind project development in France. *Renew. Sustain. Energy Rev.* **53**, 178–184.
- European Commission (EC) (n.d.). The landscape of Energy Cooperatives in Germany. https://rural-energy-community-hub.ec.europa.eu/landscape-energy-cooperatives-germany_en
- Feurtey, É., C. Saucier, A. Ilinca, A. Sakout (2014). Conception et validation d'un modèle d'analyse et de suivi pour l'élaboration d'une politique énergétique durable et acceptable : une étude comparative France-Québec sur l'énergie éolienne. *Vertigo* **14**, DOI : <https://doi.org/10.4000/vertigo.15566>
- Finon, D. (2021). La contrainte d'acceptabilité sociale de l'éolien terrestre : le cas de l'Europe. *Encyclopédie de l'Énergie*, <https://www.encyclopedie-energie.org/contrainte-acceptabilite-sociale-eolien-terrestre-europe/>
- Fortin, M. J., A. S. Devanne, S. Le Floch (2009). L'acceptabilité sociale de l'éolien au Québec : apprendre dans la turbulence. *Énergie Francophonie* **83**, 90-96.
- Fortin, M.-J., A.-S. Devanne, S. Le Floch (2010). Le paysage politique pour territorialiser l'action publique et les projets de développement : le cas de l'éolien au Québec. *Développement durable et territoires* **1**, DOI : 10.4000/developpementdurable. 8540.
- Gasset, N. (2005). *Étude sur l'évaluation du potentiel éolien : atlas éolien du Nouveau-Brunswick et étude d'une falaise côtière*. Thèse de maîtrise, Université de Moncton, 223 p.
- Graney, E., J. Jones (2024). Alberta banning renewables on prime land, declaring no-build zones for wind turbines. *The Globe and Mail*, 28 février.
- Hübner, G., J. Pohl, B. Hoen, J. Firestone, J. Rand, D. Elliott, R. Haac (2019). Monitoring annoyance and stress effects of wind turbines on nearby residents: A comparison of US and European samples. *Environment international*, 132, 105090.

- Hydro-Québec (2024). *A/O 2023-01 : Appel d'offres pour l'acquisition de 1500MW d'énergie éolienne*. <https://www.hydroquebec.com/achats-electricite-quebec/appels-propositions/2023-01.html>
- International Co-Operative Alliance, ICA (2018). What Is a Co-Operative? <https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>
- International Energy Agency (IEA) (2023). Wind. <https://www.iea.org/energy-system/renewables/wind>
- Jijelava, D., & Vanclay, F. (2017). Legitimacy, credibility and trust as the key components of a social licence to operate: An analysis of BP's projects in Georgia. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1077-1086.
- Kempton, W., J. Firestone, J. Lilley, T. Rouleau, P. Whitaker (2005). The off-shore wind power debate: Views from Cape Cod. *Coastal Management* 33, 119-149.
- Klagge B., H. Schmole S. Il, S. Schön (2016) Zukunft der deutschen Energiegenossenschaften. *Raumforschung Raumordnung* 74, 243-258.
- Landry, R., A. Villeneuve (2022). Il n'y aura pas d'éoliennes à Anse-Bleue, le projet est abandonné. *Radio-Canada*, 10 juin. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1890193/energie-eolienne-anse-bleue-peninsule-acadienne-chaleur-ventus-naveco>
- Leonhardt, R., M.-A. Pigeon, M. Boucher (2022). *A Census of Renewable Energy Co-operatives in Canada*. Canadian Centre for the Study of Co-operatives (CCSC), Université de Regina, 29 p.
- McNamara, E. (2015). What really toppled Cape Wind's plans for Nantucket Sound. *Boston Globe*, 30 janvier.
- Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MÉIÉ) (2022a). *Énergie éolienne : Cadre d'implantation*. Gouvernement du Québec. <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/le-secteur/eolien/energie-eolienne/cadre-dimplantation>
- Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MÉI) (2022 b). *Énergie éolienne : Projets éoliens du Québec*. Gouvernement du Québec. <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/le-secteur/eolien/energie-eolienne/projets-eoliens-au-quebec>
- Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC) (n.d.). Cahier explicatif – Le REAFIE : production, stockage et transformation d'électricité, 5 p.
- National Rural Electric Cooperative Association (NRECA) (2023). Electric Co-op Facts & Figures. <https://www.electric.coop/electric-cooperative-fact-sheet>

- Nouveau-Brunswick (NB) (2023). *Propulser notre économie et le monde grâce à notre énergie propre*. Province du Nouveau-Brunswick, 55 p.
- Oji, C., O. Weber (2017). Advancing Sustainable Energy in Ontario: The Case of Regional Renewable Energy Cooperatives. *CIGI Paper* No. 133.
- Radio-Canada, 2019. La dernière coopérative d'électricité du Québec a 75 ans. 5 juin. <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/le-15-18/segments/reportage/120741/sa>
- Savoie-Zajc, L. (2021) « L'entrevue semi-dirigée » Dans I. Bourgeois, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. PUQ, 7^e édition, pp. 273-296.
- Schröder, C., H. Walk (2013). “Local Climate Governance and the Role of Cooperatives.” Dans J. Knieling, W. Leal Filho (Eds) *Climate Change Governance*. Springer, pp. 105-118.
- Simon, J. (2022). Misinformation is derailing renewable energy projects across the United States. *NPR*, 28 mars. <https://www.npr.org/2022/03/28/1086790531/renewable-energy-projects-wind-energy-solar-energy-climate-change-misinformation>
- Söderholm, P., K. Ek, M. Petterson (2007). Wind power development in Sweden: global policies and local obstacles. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* **11**, 365–400.
- Solarserver (2021). KIT-Studie: Ablehnung der Windenergie verteuert Strom. 8 juillet 2021. <https://www.solarserver.de/2021/07/08/kit-studie-ablehnung-der-windenergie-verteuert-strom/>
- Winter, K., M. J. Hornsey, L. Pummerer, K. Sassenberg (2022). Anticipating and defusing the role of conspiracy beliefs in shaping opposition to wind farms. *Nature Energy* **7**, 1200-1207.
- Wolsink, M., S. Breukers (2002). Waddenzee, afsluitdijk en windcentrale. *Rooilijn* **35**, 212–217.
- Wüstenhagen, R., M. Wolsink, M. J. Bürer (2007). Social acceptance of renewable energy innovation: An introduction to the concept. *Energy Policy* **35**, 2683–2691.
- Yates, S., M. Arbour (2016). Le rôle des maires dans l'acceptabilité sociale des projets d'infrastructure : tension entre arbitrage et promotion. *Politique et Sociétés* **35**, 73–101.
- Zeit, 2020. Gemeindebund lehnt «Windbürgergeld» ab. 3. Janvier 2020. <https://www.zeit.de/wirtschaft/2020-01/windkraft-windbuergergeld-praemie-spd-entschaedigung-gemeindebund-ablehnung>

ANNEXE 1

Liste des articles de journaux du tableau 3

- Baril, H. (2023). Un vent trop fort contre les citoyens. *La Presse*, 19 mai. <https://www.lapresse.ca/affaires/2023-05-19/parc-eolien-de-l-erable/un-vent-trop-fort-contre-les-citoyens.php>
- Beaupré, É. (2023). Parc éolien au Centre-du-Québec : le regroupement de citoyens et d'agriculteurs s'adresse aux élus et promoteurs. *Vingt55*, 11 septembre. <https://vingt55.ca/parc-eolien-au-centre-du-quebec-le-regroupement-de-citoyens-et-dagriculteurs-le-comite-pour-un-choix-eclairé-dans-nicolet-yamaskasadresse-aux-elus-et-promoteurs/>
- Chouinard, É. (2023). Des citoyens contre un projet éolien dans Lotbinière pour protéger les terres agricoles. *ICI Québec*, 8 août. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2002004/energie-eolien-projet-parc-mrc>
- Drouin, A. (2023). Warwick dit non au projet éolien. *MonVicto*, 19 juin. <https://monvicto.com/warwick-dit-non-au-projet-eolien/>
- Gamache, M.-J. (2023). Le Projet Éolien des Sources : un projet controversé. *Le Trident de Wotton*, 16 octobre. <https://amecq.ca/2023/10/16/le-projet-eolien-des-sources-un-projet-controverse/>
- Gerbet, T., A. Garachon (2023). Course à l'énergie éolienne au Québec : « On bouscule tout le monde ». *Radio-Canada*, 14 août. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2002257/urgence-eoliennes-projet-quebec-bouscule>
- Guilbault, J.-P. (2024). La construction d'éoliennes « trop rapide » et « anti-démocratique », s'inquiètent des citoyens et des élus. *Le Journal de Québec*, 10 février. <https://www.journaldequebec.com/2024/02/10/la-construction-deoliennes-trop-rapide-et-anti-democratique-sinquietent-des-citoyens-et-des-elus>
- Lapointe, L.-S. (2023) Un projet éolien près de Québec menace des espèces en péril. *ICI Québec*, 16 janvier. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1948686/eolienne-environnement-impact-animaux-foret>
- Léouzon, R. (2024). Hydro-Québec choisit des projets éoliens contestés. *Le Devoir*, 26 janvier. <https://www.ledevoir.com/economie/806071/huit-projets-eoliens-recoivent-approbation-hydro-quebec?>
- Ménard, M. (2023). Une municipalité du Centre-du-Québec dit non aux éoliennes. *La Terre*, 13 juin. <https://www.laterre.ca/actualites/region/une-municipalite-du-centre-du-quebec-dit-non-aux-eoliennes/>
- Prévost, L. (2011). Des citoyens de la région de l'érable refusent le projet d'implantation d'éoliennes. *Presse-toi à Gauche*, 15 mars. <https://www.pressegauche.org/Des-citoyens-de-la-region-de-l-erable-refusent-le-projet-d-implantation-d>

- Radio-Canada (2011). Parc éolien à Saint-Valentin : Québec abandonne le projet. 19 août 2011. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/527644/eoliennes-st-valentin-bape>
- Radio-Canada, 2023. Suspension du projet éolien dans la MRC des Sources : un soulagement dans la communauté. 8 septembre. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2008957/desistement-energie-eolienne-des-sources>
- Région de l'Érable, 2024 (2024). Circuit des Éoliennes de L'Érable. <https://www.regiondelerable.ca/fr/activites/52/circuit-des-eoliennes-de-l-erable>
- Rochette, M. (2023). Projet éolien : la MRC de Nicolet-Yamaska passe son tour pour septembre. *Le Nouvelliste*, 20 juillet. <https://www.lenouvelliste.ca/actualites/2023/07/20/projet-eolien-la-mrc-de-nicolet-yamaska-passe-son-tour-pour-septembre-VXO7REZRLRHXBHG3NZWZI4SAJ4/>
- Valleyfield, Ville de (n.d.). Projet éolien à Salaberry-de-Valleyfield. <https://www.ville.valleyfield.qc.ca/projet-eolien>

2

Quels sont les apports et les limites de l'ESG à un meilleur respect de la dignité humaine par les entreprises ?

Isabelle Martin

Professeure agrégée à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, directrice de l'Institut Michael D. Penner sur les enjeux ESG

INTRODUCTION

La prise en compte des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) est devenue une pratique, voire une norme largement répandue au sein des milieux financiers (Ditlev-Simonsen, 2022) et des entreprises¹ au point où les investissements durables atteignent maintenant plus de 30 000 milliards (Dell'Erba & Doronzo, 2023: 371). Bien qu'il reste de nombreux obstacles encore à aplanir pour que l'intégration de ces facteurs soient réellement mise en œuvre (Friede, 2019), il n'en demeure pas moins que le paradigme dominant a changé (Lipton, 2017). Il ne s'agit plus simplement de maximiser les avoirs des actionnaires (Hansmann et Reinier Kraakman, 2001) mais de le faire en créant des bénéfices à long terme pour la société et l'environnement². Des principes onusiens d'investissement responsable (UnPRI) aux

1. La quasi-totalité des 500 plus grandes sociétés de l'index Standard and Poors ont publié un rapport ESG en 2022 : *Sustainability reporting in focus*, G&A Institute, 2023, <https://www.ga-institute.com/research/ga-research-directory/sustainability-reporting-trends/2023-sustainability-reporting-in-focus.html>

2. Les divers codes de gouvernance du Financial Reporting Council du Royaume-Uni sont de bons exemples de cette progression : Financial Reporting Council, *The UK Stewardship Code 2020*; Financial Reporting Council, *The UK Corporate Governance Code*, juillet 2018.

IFRS S1 et S2 développés par l'International Sustainability Standard Board, sans oublier les *Principes directeurs des Nations Unies sur les droits de l'Homme*, la CSDDD de l'Union européenne ou les différentes lois³ imposant un devoir de vigilance, on ne compte plus le nombre d'outils qui ont été développés pour favoriser la considération des enjeux ESG par les milieux financiers ou l'imposer.

Du point de vue de la protection de la dignité humaine, ce principe au cœur de nos sociétés (Proulx, 2003), l'adoption de pratiques ESG constitue une avancée certaine par rapport à un processus décisionnel entièrement centré sur la maximisation à court terme de la valeur des actions. Par leur considération des impacts des investissements sur les êtres humains, les pratiques ESG reconnaissent que ceux-ci ne constituent pas uniquement des moyens de rendement. Elles ouvrent ainsi la porte à une reconnaissance de leur importance intrinsèque, c'est-à-dire de leur dignité.

On peut toutefois s'interroger quant aux limites de cette reconnaissance. En effet, dans l'analyse ESG, les risques encourus par les entreprises ont souvent préséance sur ceux que les communautés encourent (Esteves et al., 2017) especially in the extractive industries. In contrast to the conventional approach that considers consequence to the company rather than to impacted communities, conformance with the United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights requires that consequence to affected communities has precedence. In order for social risks to be properly assessed, we consider that: companies need to know and understand the human rights impacts of their activities; contemporary approaches to project impact and risk assessment need to be adapted to consider human rights; and environmental impact assessment (EIA). Les pratiques ESG ont-elles la capacité de protéger la dignité humaine et d'apporter un réel changement de paradigme par rapport à la maximisation de la valeur actionnariale ?

Ce chapitre présentera, à partir d'un cadre analytique fondé sur une compréhension holiste de la dignité (section 1), l'apport des pratiques de l'ESG à une réelle considération des êtres humains dans les pratiques

3. Au Canada : *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement*, L.C. 2023, ch. 9; en France : *Loi 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*.

décisionnelles des organisations (section 2). Il développera ensuite les limites de la prise en considération des facteurs ESG à la protection de la dignité humaine et esquissera les correctifs souhaités (section 3).

La dignité humaine : perspective holiste

La dignité humaine est un droit fondamental reconnu notamment par la *Déclaration universelle des droits de l'homme* (art. 1) et par plusieurs lois fondamentales⁴. La Cour suprême du Canada reconnaît la dignité comme un principe fondateur des droits et libertés de la personne⁵, tout comme le préambule de la Charte québécoise. Le principe de la dignité humaine a pour fonction de poser l'être humain au cœur du système juridique, comme finalité du droit, prédominant sur tout autre intérêt (Fabre-Magnan, 2007 : 18). La dignité de l'être humain, cette « valeur qui n'a pas de prix, pas d'équivalent » (Kant, 1999 : 332) impose que chaque être humain soit considéré comme une fin en soi, et non simplement comme un moyen dont dispose autrui pour arriver à ses fins propres (Kant, 1994 : n° 429).

À partir de cette idée que l'être humain n'est pas un simple instrument dont on peut disposer, trois exigences s'imposent (Martin, 2010). Premièrement, l'universalité de la dignité humaine exige une reconnaissance égale de l'importance intrinsèque de chaque être humain (Taylor, 1994, 39; Pech, 2001 :116) indépendamment de toute appartenance ou catégorisation, notamment celles fondées sur l'origine ethnique, l'âge, le genre, la religion ou le handicap. Deuxièmement, la capacité morale innée des êtres humains à raisonner et à agir selon une loi morale à laquelle ils adhèrent librement se traduit par une exigence de respect de l'autonomie des êtres humains (Kant, 1994 :432). Troisièmement, la vulnérabilité inhérente aux êtres humains se traduit par une exigence de sollicitude lorsqu'un individu se trouve dans une position de puissance envers un autre (Sen, 2009 :205).

4. *Charte des droits et libertés de la personne*, RLRQ, c. C-12, art. 4; *Basic Law for the Federal Republic of Germany*, May 23rd 1949, art 1; *Basic Law: Human Dignity and Liberty*, 17.3.1992, art. 1 (Israel); *Constitution of the Republic of South Africa*, 18 December 1996, art. 1a). Pour un survol voir Erin Daly, *Dignity Rights: Courts, Constitutions, and the Worth of the Human Person* (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2012) at 2, 12-16.

5. Voir notamment *R c Morgentaler*, [1988] 1 RCS 30 au para 166, juge Wilson; *Rodriguez c Colombie-Britannique (Procureur général)*, [1993] 3 RCS 519 à la p 592, juge Sopinka.

ESG ET DIGNITÉ HUMAINE : OUVRIR LA SOCIÉTÉ PAR ACTIONS À LA DIMENSION HUMAINE

L'ESG

L'ESG, selon une définition récente, vise la considération continue des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance dans l'analyse d'investissement et le processus décisionnel, dans le but d'améliorer les rendements ajustés au risque⁶.

Cette définition a d'abord le mérite de mettre en évidence la finalité de l'ESG qui réside dans l'amélioration des rendements. Les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance sont considérés principalement sous le prisme des risques qu'ils posent aux rendements des sociétés par actions.

La définition proposée met ensuite en lumière les deux avenues de la mise en œuvre de l'ESG (Martin, 2015 :58). En effet, celle-ci repose autant sur le processus décisionnel de la société par actions, qu'il s'agisse du conseil d'administration (Shill et Strand, 2022) ou des gestionnaires (Padfield, 2023 :303), que sur les analyses d'investissement menées sous l'égide des principes de la finance durable (Champagne, Coggins et Latulippe, 2018).

Ces deux avenues de mise en œuvre de l'ESG se sont développées progressivement au cours des dernières années à l'aide d'un tissu normatif de plus en plus serré, composé de l'enchevêtrement de réglementations publiques et privées. En ce qui concerne le processus décisionnel des sociétés par actions, la considération des facteurs ESG a été soutenue par l'élargissement des devoirs fiduciaires des administrateurs d'entreprise dans diverses juridictions par la jurisprudence (*Peoples Department Stores Inc c. Wise*, 2004 CSC 68, par. 42) ou la loi⁷. Ces obligations comprennent un devoir de loyauté et un devoir de diligence à l'égard de la société. Quant à l'obligation de diligence, elle exige notamment

6. « ESG integration: Ongoing consideration of ESG factors within an investment analysis and decision-making process with the aim to improve risk-adjusted returns. » définition adoptée par CFA, la Global Sustainable Investment Alliance (GSIA), et les PRI, Principes pour l'investissement responsable, Responsible Investment, <https://www.unpri.org/investment-tools/definitions-for-responsible-investment-ap-proaches/11874.article>

7. Telle la loi française *Loi 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*.

que les administrateurs mettent en place des systèmes de surveillance institutionnelle pour s'assurer que les directeurs et la société elle-même agissent dans le respect de la loi (Crête et Rousseau, 2018 : 956). Une fois en place, ces processus de contrôle interne peuvent être utilisés pour rendre compte du respect de normes externes telles que les principes de bonne gouvernance ou les *Principes directeurs des Nations Unies* (Muchlinski, 2012 : 152) au moyen notamment du *reporting* extrafinancier (Geelhand de Merxem, 2021)⁸. Un essor de critères, tels ceux de la Global Reporting Initiative et de normes comptables⁹ sont venues appuyer l'exercice, raffinant la taxonomie ESG (Johnson, Stout et Walter, 2020 : 2568).

De son côté, la mise en œuvre de l'ESG au moyen de la finance durable s'est d'abord construite sur les Principes pour l'investissement responsable (PRI), soutenus par les Nations Unies. Ceux-ci ont légitimé l'utilisation par les actionnaires de leur accès aux marchés financiers – dont le recours au désinvestissement (Tchotourian, 2019 : 427) et à la direction des sociétés par actions, que ce soit lors des assemblées annuelles des entreprises ou lors de rencontres informelles, pour faire pression en faveur d'une plus grande considération des facteurs extrafinanciers (Chaffee, 2021 : 1304). La finance durable a de plus été soutenue par la promulgation de normes exigeant que les fonds d'investissement établissent et publient des lignes directrices pour le vote par procuration (Barzuza, Curtus et Webber, 2020 : 1260)¹⁰ ou imposant aux administrateurs de régime de retraite de préciser comment ils intègrent les facteurs ESG dans leur politique de placement (Tchotourian, 2019 : 392 et ss)¹¹.

8. La firme comptable KPMG notait que 94 % des plus grandes entreprises canadiennes publiaient en 2020 de l'information extrafinancière : *KPMG Survey of Sustainability Reporting 2022*, KPMG International, September 2022, p. 16, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/se/pdf/komm/2022/Global-Survey-of-Sustainability-Reporting-2022.pdf>

9. En Europe : les normes CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) conçues par l'EFRAG, European Financial Reporting Advisory Group ; ailleurs soulignons le développement actuel par l'ISSB (International Sustainability Standards Board) issues de l'IFRS des normes comptables IFRS S1 et S2 à vocation internationale (Autrand et de la Noue, 2023 :10).

10. Voir ainsi Ontario Securities Commission, *National Instrument 81-106*, Investment Fund Continuous Disclosure, part 10 http://www.osc.gov.on.ca/en/SecuritiesLaw_rule_20050603_81-106_if-cont-disc.htm

11. Voir ainsi *Règlement de l'Ontario 235/14 pris en vertu de la Loi sur les régimes de retraite*.

Apport de l'ESG à la dignité humaine

De manière générale, les principes de l'ESG marquent une grande avancée par rapport à l'objectif unique de maximisation des avoirs des actionnaires à court terme qui a constitué le paradigme dominant de la gouvernance corporative depuis la fin du vingtième siècle (Hansmann et Kraakman, 2001). Ces principes mettent de l'avant l'importance de considérer les enjeux extra-financiers dans les décisions d'investissement, comme en fait foi le premier principe des UnPRI et dans le processus décisionnel des sociétés par actions. Dans la mesure où ils autorisent la prise en considération des répercussions, positives ou négatives, des activités de l'entreprise sur les êtres humains, ils favorisent un traitement des êtres humains compatible avec le principe de la dignité humaine. La considération des facteurs extrafinanciers, en particulier des facteurs sociaux¹², permet ainsi que les êtres humains ne soient pas considérés simplement en tant que purs moyens au service de la profitabilité des sociétés par actions mais aussi comme des fins en soi, rejoignant ainsi l'impératif kantien.

On peut d'ailleurs relier les différentes politiques ou pratiques de l'ESG aux trois exigences qui découlent du principe de la dignité humaine. On retrouve d'abord l'exigence de respect de l'autonomie des êtres humains au cœur des pratiques et politiques de la finance durable. En effet, dans la mesure où elles encouragent les détenteurs d'action à voter en fonction de leurs valeurs et de leurs préoccupations, elles favorisent la démocratie actionnariale.¹³ De plus, lorsque les pratiques ESG sont utilisées pour soutenir les droits syndicaux comme la liberté d'association et la liberté de négociation (Martin, 2018), ou le consentement

12. Mais pas uniquement puisqu'on peut argumenter que les enjeux environnementaux tels les changements climatiques et la qualité de l'eau touchent aussi les besoins vitaux des êtres humains : (Tremblay & Halley, 2008). On pourrait aussi argumenter que les questions relatives à la gouvernance de l'entreprise constituent aussi des enjeux humains fondamentaux comme la démocratie en entreprise (Ferrerias, Battilana et Meda, 2020).

13. Voir dans ce sens les travaux de Mitchell, 2006 sur la vision démocratique à l'origine de la participation des actionnaires à la gouvernance de l'entreprise. Pour une vision de l'engagement actionnariale comme permettant aux actionnaires de mettre de l'avant leurs valeurs et maximiser leur bien-être, voir Hart et Zingales, 2017. Notons tout de même que dans cette démocratie actionnariale le droit de voter est fonction du nombre d'actions détenues : le poids d'un actionnaire détenant 4000 actions ne sera pas le même que celui n'en détenant qu'une seule.

préalable, libre et éclairé des communautés autochtones (Allen et al., 2012), l'ESG participe aussi à une affirmation de l'exigence de respect de l'autonomie humaine.

En ce qui concerne l'exigence d'égale reconnaissance, elle se retrouve dans de multiples politiques ou pratiques de l'ESG favorisant une représentation diversifiée des femmes et autres groupes minorisés au sein des conseils d'administration des sociétés par actions. Les obligations de divulgation des renseignements concernant la diversité au sein des administrateurs et de membres de la haute direction,¹⁴ ou des politiques favorisant l'inclusion des femmes¹⁵ facilitent les pressions publiques ou actionnariales¹⁶ en faveur d'une plus grande inclusion des membres des groupes minorisés (Plerhoples, 2022). Des campagnes actionnariales visant à encourager les entreprises à s'engager dans des programmes de certification¹⁷ dans le cadre du processus de réconciliation avec les communautés autochtones mettent aussi en œuvre cette exigence de reconnaissance.

Enfin, l'exigence de sollicitude se retrouve notamment au cœur des nombreuses initiatives, réglementaires¹⁸ ou issues des propositions d'actionnaires (Parella, 2021), visant à protéger les droits humains des plus faibles. On peut ainsi penser aux campagnes pour augmenter le salaire minimum (Carrier, 2023), éradiquer le trafic humain et le travail forcé (Kovick et Davis, 2019) ou le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement des entreprises.

14. Comme c'est le cas pour les entreprises incorporées en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (L.R.C. (1985), ch. C-44), art. 172.1.

15. Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, National instrument 58-101 *Disclosure of Corporate Governance Practices*.

16. Voir ainsi les pressions de l'association des actionnaires SHARE en faveur de la conduite d'audits raciaux qui a incité deux banques à effectuer de tels audits : SHARE, *EXPLAINER: What is a Racial Equity Audit, and why are Canada's big banks conducting them?* 30 novembre 2023, <https://share.ca/blog/explainer-racial-equity-audit/>

17. Tel le programme RPA (Relations progressistes avec les autochtones, du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone) <https://www.ccab.com/fr/programs/progres-sive-aboriginal-relations-par/>. Voir ainsi le vote unanime à l'assemblée annuelle de TMX Group Ltd sur ce sujet : SHARE, *Press Release: TMX Group Limited shareholders vote in favour of company-supported shareholder proposal on Indigenous inclusion*, 12 mai 2021, <https://share.ca/blog/press-release-tmx-vote-reconciliation/>

18. AMF, Avis relatif aux obligations d'information en matière d'esclavage moderne, 4 septembre 2018. Voir Tchotourian et Langenfeld, 2020.

Les limites de l'ESG

En somme, nous pouvons constater que différentes pratiques et politiques associées à l'ESG peuvent favoriser la mise de l'avant d'une ou l'autre des exigences de la dignité humaine. Est-ce à dire que l'ESG est toujours en phase avec le principe de dignité humaine ? Une étude plus approfondie des acteurs et structures de l'ESG révèle que sa capacité de réaliser les exigences de la dignité humaine est limitée en raison des catégories restreintes des acteurs qui sont en mesure d'agir au sein des structures corporatives. De plus, le courant restreignant la considération des enjeux ESG à ceux qui ont un impact matériel sur l'entreprise manque aux exigences de sollicitude envers les plus vulnérables et d'égle reconnaissance.

Inégale autonomie dans l'ESG

En droit corporatif, seuls les membres des conseils d'administration et les hauts dirigeants ont un pouvoir décisionnel et seuls les actionnaires ont la possibilité de se faire entendre en élisant les membres du conseil d'administration (art. 106(3) LCSA) ou en présentant des propositions (art. 137 LCSA). Soulignons de plus que ces derniers ont la possibilité de vendre, ou de menacer de vendre, leurs actions. L'ESG ne fournit pas aux autres parties prenantes de la société par actions, qu'il s'agisse des communautés locales, des travailleurs, des gouvernements ou des fournisseurs, de canaux pour participer aux décisions qui les concernent ou à tout le moins de se faire entendre directement auprès des structures de gouvernance (Crifo, 2023 : 17). L'ESG leur procure simplement la possibilité que leurs préoccupations soient mises de l'avant par les actionnaires, les hauts dirigeants ou les administrateurs au moyen des accès privilégiés à la gouvernance corporative dont ces derniers disposent.

Notons que l'appui des acteurs corporatifs pour les enjeux extra-financiers fluctuera selon leurs intérêts propres. C'est ainsi que l'appui des gestionnaires de fonds d'investissement BlackRock et Vanguard envers les résolutions ESG, qui aurait en partie été fondé sur leur désir de courtiser le marché des milléniaux (Barzuza, Curtus et Webber, 2020), a soudainement fondu entre 2021 et 2023 en raison de la controverse aux États-Unis entourant la prise en compte des enjeux ESG. En effet,

entre 2021 et 2023, le soutien de Vanguard pour les résolutions d'actionnaires exprimant des préoccupations ESG est passé de 51 % à 9 % alors que celui de BlackRock est passé de 68 % à 37 % (Stewart, 2024).

On constate donc que les structures de l'ESG favorisent davantage la réalisation de l'autonomie des actionnaires et des dirigeants, qui peuvent exprimer leurs préférences (Hart et Zingales, 2017) quant aux politiques que la société par actions devrait mettre en œuvre ou même, dans le cas des directeurs, les réaliser, que le respect de l'autonomie des autres parties prenantes. Les travailleurs et les communautés locales se retrouvent ainsi exposés aux impacts des activités de la société par actions sans voix pour participer aux délibérations et sans droit d'obtenir des justifications. Or, la délibération constitue une forme de respect, une façon de ne pas traiter autrui comme pur moyen en lui donnant la possibilité d'exprimer en ses propres termes ce qui lui importe (Gutman, 2003) et en tenant compte de la capacité humaine de raisonner (Kant, 1994 : 113). Lorsque l'on a le pouvoir d'imposer une décision à une personne, la prise en considération de sa perspective démontre un respect pour son autonomie puisqu'elle est traitée comme un être doué de raison. L'absence des travailleurs et des communautés locales des organes corporatifs bafoue donc leur autonomie, une des exigences de la dignité humaine.

Dans ce cadre, les diverses propositions d'inclure les autres parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise sont autant d'avenues qui permettraient de répondre, en tout ou en partie, à l'exigence d'autonomie de la dignité humaine et de reconnaître une plus grande égalité entre les parties prenantes. La plus ambitieuse de ces propositions est celle d'Isabelle Ferreras, qui préconise la création d'une chambre bicamérale à la tête des entreprises (Ferreras, 2017). Une de ces chambres représenterait les employés alors que l'autre chambre représenterait les actionnaires. Plus courantes sont les propositions en faveur de l'imposition d'une présence minimale de travailleurs au sein des conseils d'administration, suivant en cela le modèle allemand de codétermination. Une telle réforme a été implantée en 2019 en France avec la loi

PACTE (Aubert et Hollandts, 2021). Aux États-Unis, deux sénatrices ont présenté un projet de loi en ce sens¹⁹. Ce mouvement ne semble cependant pas s'être rendu au Canada.

Matérialité des impacts et exigence de sollicitude

Traditionnellement, la prise en considération des facteurs ESG est justifiée par des considérations de matérialité financière (Johnson, Stout et Walter, 2020 : 2584). Il s'agit de tenir compte des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance afin de mieux cerner les risques et opportunités qui en découlent pour l'entreprise et ceux qui la financent. L'approche fondée sur la matérialité financière met de l'avant le « *business case* » de l'ESG et est au cœur de la norme comptable IFRS 1 développée par l'ISSB (Mazars-Chapelon & Touchais, 2024), de même que des analyses développées par les firmes de notation ESG telle Sustainalytics (Dell'Erba & Doronzo, 2023 : 380). Les enjeux qui touchent les êtres humains, qu'il s'agisse de leur condition de travail ou la salubrité de l'eau qu'ils consomment, ne sont alors considérés comme des moyens au service d'une fin, celle d'une optimisation du rendement de l'entreprise et du rendement financier au moyen d'une meilleure appréciation des risques et des opportunités. En termes de dignité humaine, il s'agit clairement d'une situation qui nie l'importance intrinsèque des êtres humains.

L'atteinte à la dignité humaine portée par une considération exclusivement matérielle des enjeux ESG est encore plus flagrante si on tient compte de la vulnérabilité relative des êtres humains par rapport aux entreprises et aux actionnaires. La vulnérabilité humaine découle d'abord du poids économique énorme des entreprises, parfois plus important que celui des États. Ainsi, dans un classement des cent entités engrangeant les revenus annuels les plus élevés en 2018, on retrouvait 71 entreprises et seulement 29 États (Babic, Fichtner et Heemskerck, 2018 : 27). Quant aux actionnaires, soulignons simplement le poids disproportionné des gestionnaires de fonds d'actifs au sein de l'économie.

19. Il s'agit de la sénatrice Tammy Baldwin (Reward Work Act, S. 915, 116th Cong. (2019)) et de la sénatrice Elizabeth Warren, Accountable Capitalism Act, S. 3348, 115th Cong. (2018). Pour une discussion de ces initiatives et de leur utilité pour diminuer les inégalités entre les actionnaires et les travailleurs voir Strine, Kovvali et Williams, 2022.

Par exemple, en 2020, les fonds BlackRock, Vanguard, et State Street mis ensemble géraient l'équivalent de plus de quinze mille milliards (Steele, 2020).

La plus grande vulnérabilité des êtres humains tient aussi à leur nature corporelle et mortelle, sujette aux aléas tant physiques que psychologiques (Mattéi, 1999 : 26), contrairement aux sociétés par actions et à l'écrasante majorité des actionnaires qui sont constituées de personnes morales²⁰. La dimension corporelle de la dignité humaine attire l'attention sur la vulnérabilité de l'être humain envers autrui (Martin, 2010). L'expérience de la vulnérabilité, actuelle ou potentielle, est intrinsèque à l'être humain, de la naissance à la mort (Fineman, 2008). Qu'il s'agisse d'un décès qui aurait pu être évité (*Das v. Weston*, 2018 ONCA 1053), de torture et de privation de liberté (*Araya c. Nevsun Resources Ltd*, 2020 SCC 5) ou de l'imposition de violences armées (*Choc v. Hudbay*, 2013 ONSC 1414), les activités corporatives peuvent faire subir aux êtres humains des pertes irrémédiables ne pouvant jamais être entièrement compensées, même lors de l'octroi d'un dédommagement financier²¹.

En raison de cette vulnérabilité inhérente de l'être humain, le principe de la dignité humaine commande que ceux qui sont en position de plus grande puissance agissent avec sollicitude lorsqu'ils prennent une décision qui affecte un être humain (Kant, 1999 : 319; Sen, 2009 : 205). Bien qu'il ne soit pas toujours possible de prévenir une violation des droits et libertés d'autrui (à cause d'obligations conflictuelles notamment), il importe à tout le moins d'admettre le caractère éthique de cette demande (Sen, 2009 : 373), de prendre en considération l'impact d'une décision sur les plus faibles (Rawls, 1999 : 136). C'est seulement à cette condition que des relations entre personne d'inégale puissance peuvent être respectueuses de la dignité humaine de chacun.

20. Ainsi à eux seuls, BlackRock, Vanguard, et State Street représentaient en 2015 les plus grands actionnaires de 88% des 500 plus grandes entreprises de l'indice S&P 500 (Cheffins, 2019 : 43).

21. Dédommagement qui est cependant très ardu, voire impossible à obtenir dans le cas des préjudices causés par les filiales ou sous-traitants des entreprises transnationales, comme le montrent les trajectoires des causes citées plus haut, où une seule (*Araya c. Nevsun*) a donné lieu à un dédommagement à la suite d'une entente hors cours, après que le litige s'est rendu jusqu'en Cour suprême du Canada (Brand, 2020). Notons que le dossier dans *Choc c. Hudbay* n'a pas encore été entendu au fonds.

On comprend donc dans ce cadre le bien-fondé de normes ESG, telles celles développées par l'EFRAG, qui imposent aux entreprises de publier de l'information sur les impacts environnementaux, sociaux et sociétaux de leurs activités en plus de celle relative aux impacts financiers de ces facteurs sur leurs opérations (Autrand & de la Noue, 2023). L'imposition d'une divulgation de double matérialité vise à amener les entreprises à tenir compte des externalités extrafinancières de leurs activités (Mazars-Chapelon & Touchais, 2024 : 8). Elle rend donc possible l'exercice de cette nécessaire sollicitude envers ceux qui sont en position de vulnérabilité face à l'entreprise. La « guerre des normes » (Sirou, 2023), qui se déroule actuellement entre les normes ISSB et les normes plus exigeantes de l'EFRAG illustre cependant la grande résistance des milieux d'affaires à s'engager dans l'avenue de la double matérialité.

CONCLUSION

L'imposant essor qu'a connu l'ESG ces dernières années suscite chez plusieurs l'espoir que les entreprises et les milieux financiers peuvent contribuer à un développement économique qui soit durable et inclusif. La grande diffusion des pratiques de l'ESG constitue un tel revirement, vingt ans après que la poursuite exclusive de l'intérêt des actionnaires a été annoncée comme la « fin de l'histoire » en droit corporatif (Hansmann et Kraakman, 2001), que ces attentes sont compréhensibles. Il importe toutefois de ne pas négliger les limites des pratiques ESG actuelles, d'autant plus qu'elles sont encore en pleine évolution. Le principe de la dignité humaine, et les trois exigences qu'il emporte, constitue un prisme qui permet de mettre en lumière tant leurs apports que leurs limites, à tout le moins en ce qui concerne le traitement des êtres humains.

Notre analyse a démontré que les pratiques de l'ESG permettent assurément un plus grand respect de l'autonomie humaine en favorisant la démocratie actionnariale et rendant possible le soutien de certains droits et libertés collectives. Les politiques ESG favorisant la diversité des conseils d'administration appuient de leur côté la reconnaissance de l'importance des membres des groupes minorisés alors que les campagnes ESG en faveur des plus vulnérables, comme les personnes soumises au trafic humain, font preuve de la sollicitude des entreprises et des milieux financiers.

Néanmoins, les structures actuelles de l'ESG limitent une pleine réalisation des exigences de la dignité humaine. Les actionnaires et les hauts dirigeants des entreprises jouent un rôle prédominant dans la mise en œuvre des pratiques ESG alors qu'il manque aux membres des communautés touchées et aux travailleurs un forum pour se faire entendre au sein des entreprises. Par ailleurs, l'orientation de l'ESG vers la matérialité financière limite la prise en compte des facteurs environnementaux et sociaux à leurs effets sur la profitabilité des entreprises et des investissements des actionnaires alors que leurs impacts sur des parties prenantes beaucoup plus vulnérables ne sont pas pris en compte.

Il serait possible de pallier ces limites de l'ESG en réformant la gouvernance d'entreprise de manière à y assurer la représentation des travailleurs ou à tout le moins en s'engageant de manière significative avec les parties prenantes et en adoptant un standard de double matérialité, comme c'est le cas avec la directive CSDDD de l'Union européenne. Néanmoins, au Canada, il ne semble pas y avoir d'intérêt à s'engager dans de telles voies. Cette absence d'ambition est troublante considérant que la finance durable ne soulève pas réellement d'opposition, contrairement à ce qui est le cas aux États-Unis.

Terminons en soulignant la nécessaire complémentarité de ces deux solutions, représentation des travailleurs et double matérialité, pour une pleine réalisation de la dignité humaine. La seule prise en considération des impacts des activités des entreprises sur les parties plus vulnérables risquerait de se transformer en paternalisme si elle n'était accompagnée de la possibilité qu'elles participent à la délibération. À l'inverse, la participation des travailleurs au conseil d'administration sans l'adoption du critère de la double matérialité limiterait leur capacité de représenter les intérêts sociaux et sociétaux.

BIBLIOGRAPHIE

Législation et instruments normatifs

Charte des droits et libertés de la personne, RLRQ, c. C -12.

Corporate Sustainability Due Diligence Directive, European Parliament legislative resolution of 24 April 2024 on the proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937

Déclaration universelle des droits de l'homme, GA Res. 217 (III), UN GAOR, 3^e Sess., Supp. No. 13, UN Doc. A/810 (1948) 71

IFRS S1 *General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*, 2023; IFRS S2 *Climate-related Disclosures*, 2023, <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/>

Loi canadienne sur les sociétés par actions, L.R.C. (1985), ch. C-44.

Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : Mise en œuvre du cadre de référence « Protéger, Respecter et Réparer » des Nations Unies, New York et Genève, 2011.

Principes pour l'investissement responsable, Une initiative du Secrétaire Général des Nations Unies, mise en place par le programme des Nations Unies pour l'Environnement Initiative Financière (UNEP FI) et le Pacte Mondial des Nations Unies https://www.unepfi.org/fileadmin/documents/pri_francais.pdf

Monographies, chapitres et articles

Allen, R., Letourneau, H., & Hebb, T. (2012). Shareholder engagement in the extractive sector. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 2(1), 3-25. <https://doi.org/10.1080/20430795.2012.702495>

Autrand, A. & de la Noue, A. (2023). Les normes ESG, levier de transformation. *Servir*, 520, 8-12. <https://doi.org/10.3917/servir.520.0008>

Babic, M., Fichtner, J., et Heemskerk, E. M. (2018), States versus Corporations, *The International Spectator*, 20-43.

Barzusa, M., Curtis, Q., & Webber, D. H. (2020). Shareholder Value(s): Index Fund ESG Activism and the New Millennial Corporate Governance. *South California Law Review* 93(6), 1243-1321.

Brend, Y. (2020, 23 octobre). Landmark settlement is a message to Canadian companies extracting resources overseas: Amnesty International, *CBC*, <https://www.cbc.ca/news/canada/british-columbia/settlement-amnesty-scc-africa-mine-nevsun-1.5774910>

- Champagne, C., Coggins, F., et Latulippe, L. (2018). *Éléments de la finance responsable : une perspective multidimensionnelle*, Yvon Blais.
- Cheffins, B. R. (2019). Corporate Governance and Countervailing Power, 74 *Business Law*, 1-52.
- Crête, R. et Rousseau, S. (2018). *Droit des sociétés par actions*, 4^e édition, Éditions Thémis, 2018.
- Crifo, P. (2023). Normes ESG et transition juste : Comment prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux ? *Servir*, 520(2), 16-20.
- Dell'Erba, M., et Doronzo, M. (2023). Sustainability Gatekeepers: ESG Ratings and Data Providers. *University of Pennsylvania Journal of Business Law*, 25(2), 355-413.
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2022). Sustainability and Finance: Environment, Social, and Governance (ESG). Dans C. D. Ditlev-Simonsen (dir.), *A Guide to Sustainable Corporate Responsibility: From Theory to Action* (Springer International Publishing, 189-206). https://doi.org/10.1007/978-3-030-88203-7_9
- Esteves, A. M., Factor, G., Vanclay, F., Götzmann, N., et Moreira, S. (2017). Adapting social impact assessment to address a project's human rights impacts and risks. *Environmental Impact Assessment Review*, 67, 73-87. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2017.07.001>
- Fabre-Magnan, M. (2007). La dignité en droit : un axiome. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 58, 1-30. <https://doi.org/10.3917/riej.058.0001>
- Fineman, M. A. (2008). The Vulnerable Subject: Anchoring Equality in the Human Condition. *Yale Journal of Law & Feminism*, 20, 1-23.
- Friede, G. (2019). Why don't we see more action? A metasynthesis of the investor impediments to integrate environmental, social, and governance factors. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 1260-1282. <https://doi.org/10.1002/bse.2346>
- Ferreras, I. (2017). *Firms as Political Entities: Saving Democracy through Economic Bicameralism*, Cambridge University Press.
- Ferreras, I., Battilana J., et Meda, D., (2020). *Le Manifeste travail : démocratiser, démarchandiser, dépolluer*. Seuil.
- Geelhand de Merxem, L. (2021). Le reporting extrafinancier : une construction normative inachevée. *Cahier de droit*, 62(4), 1211-1250.
- Gutman, A. (2003). Introduction. Dans M. Ignatieff (dir.), *Human Rights as Politics and Idolatry*, vii-xxviii, Princeton University Press.

- Hansmann H. et Kraakman, R. (2001) The End of History for Corporate Law, *Georgetown Law Journal* 89, 439-468.
- Hart O. et Luigi Zingales, L. (2017). Companies Should Maximize Shareholder Welfare Not Market Value. *Journal of Law, Finance, and Accounting* 2, 247-274.
- Johnson Jr., E.C., Stout J. H., et Walter, A. C. (2020). Profound Change: The Evolution of ESG, *Business Law* 75(4), 2567-2608.
- Kant, E., (1994). *Métaphysique des mœurs I, Fondation de la métaphysique des mœurs*, traduit par Alain Renaut, Flammarion.
- Kant, E., (1999). *Métaphysique des mœurs, II, Doctrine élémentaire de l'éthique*, traduit par Alain Renault, Flammarion.
- Kovick D. et Davis, R. (2019). *Tackling Modern Slavery and Human Trafficking at Scale through Financial Sector Leverage*. Financial Sector Commission on Modern Slavery and Human Trafficking Secretariat Briefing Paper 2. United Nations University, 2019 *UNU-CPR Research Papers*, <http://collections.unu.edu/view/UNU:7599>
- Lipton, M. (2017, 11 janvier). Corporate Governance: The New Paradigm, *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/01/11/corporate-governance-the-new-paradigm/>
- Mattéi, J.-F. (1999). L'énigme de la dignité ou le principe d'Antigone, dans Philippe Pedrot (dir.), *Éthique, droit et dignité de la personne – Mélanges Christian Bolze*, Paris, Economica, 3-12.
- Martin, I. (2015). Corporate Governance Structures and Practices: From Ordeal to opportunities and Challenges for Transnational Labour Law. dans A. Blackett et A. Trebilcock (dir.), *Handbook on Transnational Labour Law*, 51-64. Edward Elgar Research Handbook Series.
- Martin, I. (2010). Reconnaissance, respect et sollicitude : vers une analyse intégrée des exigences de la dignité humaine, *Lex electronica*, 15 (2) 1-30. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/9494>
- Martin, I. (2018). The Use of Transnational Labour Law in Steering Socially Responsible Corporate Governance toward Increased Workers Protection, *Canadian Journal of Law & Society/Revue canadienne Droit et Société*, 33(2), 159-176.
- Mazars-Chapelon, A. et Touchais, L. (2024). Éditorial. Les enjeux liés au reporting de durabilité : vers une transparence durable?. *Audit Comptabilité Contrôle : Recherches Appliquées*, 19, 5-14. <https://doi.org/10.3917/accra.019.0005>

- Peter Muchlinski, P. (2012). Implementing the New UN Corporate Human Rights Framework: Implications for Corporate Law, Governance and Regulation. *Business Ethics Quarterly* 22(1) 145-177.
- Padfield, S. J. (2023). Introduction to Anti-ESG Legislation. *Transactions: The Tennessee Journal of Business Law* 24(2), 291-329.
- Parella, K. (2021). Investors as international law intermediaries: using shareholder proposals to enforce human rights. *Seattle University Law Review*, 45(1), 41-96.
- Pech, T. (2001). La dignité humaine. Du droit à l'éthique de la relation. *Éthique publique*, 3, 93-116.
- Plerhopes, A. E. (2022). Esg & anti-black racism. *University of Pennsylvania Journal of Business Law*, 24(4), 909-932.
- Proulx, D. (2003) Le concept de dignité et son usage en contexte de discrimination : deux Chartes, deux modèles, *Numéro spécial R du B* 487-542.
- Rawls, J. (1999). *A Theory of Justice: Revised Edition* (Belknap Press).
- Sen, A. (2009). *The Idea of Justice* (Belknap Press).
- Shill G.H. et Matthew L. Strand, M. L. (2022). Diversity, ESG, and Latent Board Power, 46:2 *Del J Corp L* 255-323.
- Steele, G. (23 novembre 2020). The New Money Trust: How Large Money Managers Control Our Economy and What We Can Do About It, American Economic Liberties Project,. https://www.economicliberties.us/our-work/new-money-trust/#_edn13
- Sirou, C. (2023). La guerre des normes ESG aura-t-elle lieu?. *Servir*, 520, 52-53. <https://doi.org/10.3917/servir.520.0052>
- Stewart, L. (2024, janvier). Voting on ESG: Ever-Widening Differences Voting records for the largest U.S. and European managers reveal greater divergence in 2023, Morningstar Manager Research. <https://www.morningstar.com/lp/esg-proxy-voting>
- Strine, L.E., Kovvali, et Oluwatomi O. Williams, O. O. (2022). Lifting Labor's Voice: A Principled Path Toward Greater Worker Voice and Power Within American Corporate Governance, *Minnesota Law Review*, 106, 1325-1394.
- Taylor, C. (1994). The Politics of Recognition dans Amy Gutmann (dir.), *Multiculturalism – Examining the Politics of Recognition* (25-73). Princeton University Press.
- Tchotourian, I. (2019) *Entreprises et responsabilité sociale. La gouvernance en question*. Les Presses de l'Université Laval.

- Tchotourian, I., et Langenfeld, A., (2020) Accountability, esclavage moderne et RSE : discussion autour de la régulation de la chaîne d’approvisionnement, *Revue internationale de management et de stratégie*, 1-24. https://www.revue-rms.fr/Accountability-esclavage-moderne-et-RSE-discussion-autour-de-la-regulation-de-la-chaine-d-approvisionnement_a360.html
- Tremblay, H., et Halley, P. (2008). Le droit de l’eau potable au Québec. *Les Cahiers de droit*, 49(3), 333-391. <https://doi.org/10.7202/029656ar>
- Tsuk Mitchell, D., (2006). Shareholders as Proxies: The Contours of Shareholder Democracy, *Washington & Lee Law Review*, 63, 1503-1578.

3

Corporate ESG Practices : Laggards, Leapfroggers, and Leaders

Yuan Zheng Li

Institut Michael D. Penner sur les enjeux environnementaux,
sociaux et de gouvernance

RÉSUMÉ

Sous des perspectives sociologique et managérial, nous nous inspirons du 20^e anniversaire de la création du sigle ESG qui désigne les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance cette année pour faire le point sur les pratiques des entreprises en matière d'ESG au cours des dernières décennies et envisager les défis qui nous attendent à l'avenir. L'objectif de cet article est triple. Premièrement, il analyse la littérature sur les facteurs et les résultats des initiatives ESG tout en mettant en lumière la complexité de ces enjeux. Deuxièmement, il identifie les raisons sous-jacentes clés des réponses des entreprises en matière d'ESG. Troisièmement, en s'appuyant sur les pratiques ESG, il classe les entreprises en trois catégories : les « traînants », les « *leapfroggers* » et les « leaders », qui visent à mieux comprendre l'intégration des actions ESG. Les réponses des entreprises sont passées de la rhétorique, de la poudre aux yeux à l'équilibre des besoins des actionnaires et des parties prenantes. Notre analyse montre que l'adoption de l'ESG est devenue un processus par lequel les entreprises traitent des questions affectant leurs parties prenantes (employés, communautés, clients, actionnaires et fournisseurs). Cette évolution a été motivée par les relations mutuellement bénéfiques sur lesquelles les entreprises s'appuient pour prospérer. L'ESG est utilisé comme un outil par les entreprises pour la réalisation des gains financiers alors que peu de mesures ont été prises pour résoudre les problèmes ESG non rentables. Les entreprises

continuent de jouer un rôle clé dans l'amélioration de leur performance ESG en augmentant leur impact positif sur la société. Les gouvernements peuvent accélérer les efforts des entreprises en matière d'ESG par des avancées législatives qui apporteraient de la clarté pour soutenir les parties prenantes impliquées. Nous suggérons d'établir des partenariats plus solides pour relier les gouvernements, les entreprises, les sociétés civiles et les universités qui contribuent à établir des réseaux permettant la collaboration, l'accélération de la mise en œuvre et les progrès vers un avenir durable.

ABSTRACT

Inspired by the 20th anniversary of environmental, social and governance (ESG) this year, we take stock of ESG practices in the past decades from sociological as well as managerial perspectives and look ahead to the challenges facing us further down the road. The purpose of this paper is threefold. First, it analyzes the literature on factors and outcomes of ESG initiatives while shedding light on the complexity of ESG. Second, the paper identifies key underlying reasons for corporate ESG practices. Third, based on such practices, it classifies companies as “laggards”, “leapfroggers” and “leaders” to help better understand how ESG has been integrated. Corporate responses to ESG have shifted from rhetoric, to mere window dressing, to balancing the needs of shareholders with stakeholders. Our analysis reveals that the adoption of ESG has become a process through which businesses address issues affecting their stakeholders (employees, communities, customers, shareholders and suppliers). This movement has been driven by mutually beneficial relationships that firms rely on to prosper. ESG has been used as a tool for helping businesses make financial gains, while limited actions have been taken to address unprofitable ESG issues. Corporations continue to play a key role in improving their ESG performance and increasing positive impacts on society. Governments can speed up corporate ESG efforts by legislative advances that provide clarity for and support stakeholders. We suggest building stronger partnerships to connect governments, businesses, civil societies and universities that contribute to establishing networks which enable collaboration, accelerate implementation and ramp up progress toward a sustainable future.

Keywords: rationality, value creation, global supply chains.

INTRODUCTION

Two decades after the term ESG was coined by the United Nations (UN) Secretary General and UN Global Compact in collaboration with the Swiss government, 23 financial institutions along with the International Finance Corporation and World Bank have endorsed ESG (Swiss government and UN, 2004). Recently, more institutions have recognized the importance of sustainable investment and business models. ESG-oriented institutional investment is expected to increase nearly 85% to around US\$34 trillion in 2026, making up over 20% of assets under management (PwC, 2022). Also, ESG issues have gained visibility and are influencing corporate decisions. More companies have adopted practices such as reporting ESG data. For instance, hundreds of organizations around the world have committed to making nature-related disclosures based on the newly published *Taskforce on Nature-related Financial Disclosures Recommendations* (TNFD, 2024). Maximizing shareholder value while excluding stakeholder concerns appears to have gradually given way to a more holistic approach.

Currently, ESG developments are at a turning point. For the first time, the global ESG market has shrunk amid a major exodus by US investors (Schwartzkopff, 2024). Despite some progress in reporting, only 25% of companies have the ESG policies, skills and systems in place to be ready for independent ESG data assurance (KPMG, 2023). Also, several gaps in corporate ESG adoption remain (Morais et al., 2020), as well as a discrepancy between stated commitments and operational realities (Eccles et al., 2024). The lack of strong propositions and uneven progress hinder sustainable development locally and globally. Understanding ESG is critical because it affects all our lives. The “E” has been evident in reducing environmental impacts. Nevertheless, concerns about the “S” and “G” have been inadequate or lacking.

This article aims to better understand the role of businesses in ESG adoption through an international lens. Our work proposes a constructivist approach integrating analytical perspectives to encourage dialogue across disciplines (management, political science and sociology). More specifically, we conceive an analysis framework combining managerial and sociological concepts to investigate why businesses take ESG action. This paper will concentrate on unravelling reasons for organizations to take ESG action while acknowledging the existence of multiple factors for initiating it. The concepts of rationality and value

creation are applied to explain how businesses respond to the advent of ESG, providing a foundation for understanding corporate interests. Our hypothesis is that businesses implement ESG measures to create value. Evidence drawn from empirical research in corporate responses to ESG issues in different geographic, social, and development contexts has confirmed our hypothesis. In light of empirical evidence and our analysis, we portray three company ESG configurations from the least to the most advanced.

The article is organized as follows: first, we briefly explain the complexity and the notion of ESG and summarize recent studies on factors and outcomes of ESG initiatives in global contexts. Second, we present our interdisciplinary analysis approach. Our analytical framework sets out key concepts – including value creation in management and Max Weber’s rationality in sociology—to explain rationale for corporate ESG responses. Third, we identify key underlying reasons for ESG actions. Based on analysis of such actions, we discover vision-action-effect patterns in corporate ESG practices and classify enterprises as “laggards”, “leapfroggers”, and “leaders”. Finally, the paper concludes with reflections on ESG research and ideas for creating systemic changes for a sustainable future.

LITERATURE REVIEW

A three-letter complex world

The term ESG—comprising three pillars “E”, “S”, and “G”—pursues a wide range of goals and has had no precise or standard meaning since its inception. Its usages have evolved over time, ranging from integration of “environmental, social, and governance” criteria in investment analysis to corporate social responsibility (CSR) or preferences for “conscious” capitalism. People look at ESG from different standpoints and arrive at different conclusions. It is challenging to reconcile issues ranging from carbon emissions, to respect for human rights, to anti-corruption. The challenges have become fodder for a number of critics. For some, ESG engenders confusion, unrealistic expectations, and greenwashing.

For instance, Founder and CEO of Social Capital Chamath Palihapitiya doesn’t see ESG adoption as a good way to move the needle on climate (Li, 2020), even though the ESG framework was conceived to evaluate

companies based on factors that go beyond their financial returns. According to Palihapitiya, companies can reap financial benefits only by making sustainability claims (Li, 2020). For others, ESG diverts funds toward corporations that reduce their own financial risks and those of their shareholders (Bloomberg, 2021). It also inhibits corporate accountability or crowds out other solutions to pressing environmental and social issues (Pollman, 2022).

Furthermore, a global ESG study reveals a lack of robust ESG data, sacrificing returns and greenwashing (Capital Group, 2022). ESG ratings were dated, unregulated, unaudited, and incomplete (Pucker & King, 2022). For example, third-party providers failed to provide accurate ratings (Kalesnik et al., 2022). Moreover, using their own proprietary system, algorithms, metrics, definitions, and sources of nonfinancial information (Bloomberg, 2021) led to divergence in ratings that could affect corporate earnings and financing costs (Serafeim & Yoon, 2022). In addition, the subjective nature of scoring systems is compounded by difficulties in defining metrics of the governance pillar (Veenstra & Ellemers, 2020), as well as in the lack of understanding political issues and corruption in ESG reporting and data analysis (Yu & Van Luu, 2021) in different sectors and countries.

Drivers and impacts of firm-level ESG

Despite the lack of a common definition possibly hindering consistent understanding, ESG has proven to be a versatile moniker, varying from one context to the next in ways that appeal to investors and stakeholders and help account for its success (Pollman, 2022). Its rapid growth through investment and corporate adoption appears to defy critics. The number of companies in the S&P 500 adopting ESG increased by 30% in Quarter 2 to Quarter 3 2019 alone (Li, 2020). ESG has become a competitive strategy (Galbreath, 2013). Enterprises increasingly standardize ESG activities that are good for the bottom line (Serafeim, 2020). Research on outcomes has emphasized the relationship between corporate financial performance and ESG (Serafeim & Yoon, 2022). Expected positive outcomes include reduced energy consumption, increased firm value, positive images (Arif et al., 2022; D'Amato & Falivena, 2020; Fan et al., 2021) and a good reputation (Flammer & Bansal, 2017), as well as increased productivity and sales thanks to higher employee engagement and more loyal satisfied customers (Serafeim, 2020). Companies with stronger ESG performance benefit

from larger pools of capital in equity and loan markets (Serafeim, 2020). Better ESG performance improves the anti-risk ability of enterprises (Lee et al., 2022), lowers the company's risk (Albuquerque et al., 2019), reduces financing costs (Qiu & Yin, 2019), improves market valuation (Qiu & Yin, 2019) and obtains financing for reputational gain (Li et al., 2020).

Aggregated evidence from the majority of more than 2000 empirical studies highlights the positive ESG impact on corporate financial performance, which appears to remain stable over time (Friede et al., 2015). Strong ESG propositions increase firm value, whereas weak ones decrease it (Fatemi et al., 2018). However, a recent research review in corporate finance concludes that the question of whether ESG/CSR activities reduce risk and increase firm value remains unanswered (Gillan et al., 2021). The combination of “E”, “S”, and “G” into one term makes empirically demonstrating a relationship between ESG and financial performance difficult (Edmans, 2024; Pollman, 2022). Companies that emit more carbon enjoy higher returns (Bolton & Kacperczyk, 2021) due to outperformance (Atilgan et al., 2023).

Diversity, equity, and inclusion (DEI) are positively linked to financial performance (Edmans et al., 2023). But a recent review finds a zero or negative link between demographic diversity and company performance (Fried, 2023). Such a finding contradicts previous studies that suffer from flaws (Green & Hand, 2021). Corporate governance (Gompers et al., 2003), employee satisfaction (Boustanifar & Kang, 2022), and customer satisfaction (Fornell et al., 2016) are associated with higher long-term financial returns. However, corporate governance is uncorrelated with returns in competitive industries (Giroud & Mueller, 2011) and employee satisfaction does not lead to outperformance in countries with heavily regulated labor markets (Edmans et al., 2023).

ESG disclosures have financial consequences (Garcia et al., 2017; Gerwanski, 2020). For example, they play a moderating role by mitigating the negative effect of ESG weaknesses and attenuating the positive effect of strengths (Fatemi et al., 2018). Action and transparency on ESG issues help companies protect their valuations due to mandatory ESG disclosures. Upon the announced disclosure requirements in the European Union, stock markets reacted positively to firms with strong ESG disclosures and negatively to those without (Grewal et al., 2019).

Though more disclosure regulations have been adopted and enforced in emerging markets (Serafeim, 2020), few firm-level studies have been conducted there (Wan et al., 2023), with the exception of analyses of ESG and financial performance relationships (Duque-Grisales & Aguilera-Caracuel, 2021) as well as challenges faced by emerging market settings (Bahadori et al., 2021; Hoang, 2018).

ANALYSIS FRAMEWORK

Concept of rationality

Max Weber was a principal architect of modern social science (Kim, 2022) whose work across disciplines (sociology, study of politics and government, economics, religion, and the philosophy of science) continues to shape how we understand modern societies and their phenomena. According Weber (1946), “one can, in principle, master all things by calculation”, meaning the world has been “transformed into a causal mechanism” (p.139). Both means and ends are subject to calculation. Rationality, more specifically purposive rationality, consists of social actions governed by reason and calculation that pursue material interests (Mueller, 1979). In the business world, rationality represents the extent of calculation expressed in money or in kind. For instance, the search for enhanced calculability of production processes underpins accounting (Kim, 2022). Driven by reason and calculation, companies calculate or estimate results and find the best means to achieve the ends. Such actions are characterized by calculated results or assumptions. Businesses attempt to find the best means—including tools, methods, and technologies—to predict outcomes and achieve the desired ends (Kim, 2022). Moreover, legislation and legal norms reinforce predictability (Kim, 2022) in the sociopolitical contexts where organizations conduct business.

Notion of value creation

In management literature, value creation refers to executing actions that create better gain or benefit (Mahajan, 2016; Mathur & Kenyon, 2022). Such gains or benefits include revenue reported on a financial statement and perceived value varying from a price premium a customer is willing to pay to worker satisfaction. Albeit with different priorities given to the company, shareholder, customer, and

stakeholders involved, the purpose of value creation is to earn more returns than investment. In the 21st century, managerial thinking in value creation has shifted its focus from firm-centric, to customer-centred (Denning, 2022; Drucker, 2006), to stakeholder value.

For decades, shareholder wealth has been the name of the game. Recently, the idea of doing well by doing good caught the attention of executives, academics, management gurus, and business consulting firms. According to Paulus Polman, the former CEO of an Anglo-Dutch consumer goods multinational corporation (MNC), companies can do business responsibly and reap financial benefits. Firms create much more profit in the long term by doing the right thing, according to a study showing companies that did so generated 14 times greater returns than the S&P 500 over a period of 15 years (Sisodia et al., 2014). On the contrary, those focused only on short-term profits caused value destruction (Stout, 2012).

Our analysis approach attempts to bridge sociological and managerial perspectives to better understand why businesses adopt ESG measures. Combining Weber's rationality in sociology and value creation in management allows for more attention to be paid to top actors involved in ESG practices. The framework explains value creation in organizations as a process of social construction, given that value is not created in an organizational and social vacuum. Furthermore, insights from a recent business concept unravel why and how businesses respond to the advent of ESG. Rationality is considered, as corporate actions governed by reason and calculation pursue ESG to achieve value. Guided by these concepts, our research aims to uncover reasons for ESG adoption. The hypothesis is that companies have implemented ESG practices to create value.

RESULTS AND DISCUSSIONS

ESG: a tool for value creation

Our hypothesis was confirmed. The companies under study calculated and estimated results and adopted relevant ESG initiatives as appropriate means for creating value. For example, an organization took a dual long-term and short-term strategic approach to enable greater measurable impact quickly (Make UK, 2024). Similarly, calculation,

implementation of ESG reporting, and measurement metrics may help companies produce goods or services better and/or more cheaply than their rivals. Implementing ESG would increase costs. However, some businesses managed to reduce costs by initiating specific measures in their operations. For instance, they chose to adopt resource efficiency strategies to deal with environmental issues. Through reducing water, energy, and raw material consumption as well as waste generated, they reduced operational expenses and enhanced financial performance, which maximized their own material interests and those of shareholders. Moreover, addressing ESG issues helped companies avoid financial penalties stemming from breach of compliance, prevent reduced revenue as a result of interrupted operations, and increase government support. A recent emissions scandal dubbed “Dieselgate” (Li, 2020) illustrates that adopting ESG is pivotal for firms to avoid hefty fines, reduce legal risk, and mitigate potential reputational damage.

Beyond avoiding penalties, ESG practices enable firms to obtain approvals and licenses, as well as facilitate their selection by domestic authorities to participate in programs that offer new growth opportunities. Some companies have been motivated by positive business cases for these values by satisfying customer needs. Firms adopting ESG have attracted customers who are willing to pay premiums for strong ESG performance. A news article reports that a majority (66%) of the general population and over 70% of Millennials would spend more on items deemed to be more sustainable (Li, 2020). Although some consumers did report caring about corporate ESG performance, they tended to overlook governance issues (Tang et al., 2023). Strengthening ESG credentials has helped firms overcome challenges, including recruitment and retention of skilled labour, as well as access to capital and consumer markets (Make UK, 2024). For example, cross-listed companies tended to disclose more ESG data in foreign capital markets to reduce adverse effects (Yu & Van Luu, 2021). Through reporting, firms can gain recognition and maintain or improve reputation. In turn, they can attract and retain candidates looking for a company with a good reputation that provides them with a sense of purpose. Such practices can generate greater customer demand and increase sales by expanding into existing markets and tapping into new ones (Li, 2022).

Corporate ESG action to create value came from expectations of making more money for the firm, its shareholders, and stakeholders (employees, customers, and suppliers). Corporations failed to pay attention to several important ESG issues in society because they were unsuited to achieving their end goals or were not directly linked to financial performance. A survey across industry in North America, Europe, and Asia Pacific found major gaps between ambition and action in integrating sustainability into business (Eccles et al., 2024). Although “E” appeared to be the most well-entrenched pillar, a study revealed that most measures taken by a majority of the surveyed manufacturers were limited to resource efficiency, with little consideration of other environmental issues such as biodiversity (Li, 2022). Most of them sought energy conservation or reduction to fight against climate change, because doing so can reduce cost and improve balance sheets (Li, 2022). ESG’s social impacts were not only limited (Gosling, 2024; Kölbel et al., 2020), they were not well understood or managed either (Baker McKenzie, 2021).

Convergence, divergence and interdependence

ESG was introduced “in a more globalized, interconnected, and competitive world” where the way that ESG issues are managed as part of management quality needed to compete successfully (Swiss government & UN, 2004). MNCs headquartered in developed markets behaved more irresponsibly in emerging markets than they did at home, while emerging market MNCs behaved more responsibly when operating in developed markets (Salsbery, 2021). Such divergence may be attributed to governance factors. But the drivers behind their ESG action in the context of global supply chains are not fully understood. European and North American companies outperformed those in Asia Pacific and Latin America in ESG assurance readiness (KPMG, 2023). In addition, emerging markets presented additional challenges due to weaker formal institutions, less stringent regulatory environments, lower protection of shareholder rights, lower levels of transparency, and more widespread corruption (Bahadori et al., 2021; Hoang, 2018).

Although a number of Asian countries have adopted mandatory sustainability reporting for listed companies—such as mandatory climate-related disclosures by 2025 in Hong Kong, China, and ASEAN-6 countries (Singapore, Malaysia, Thailand, Vietnam, Indonesia, and the Philippines) (Pan, 2021)—ESG disclosure frameworks across Asia

Pacific are not as developed as they are in the European Union. Also, reliable information on corporate ESG performance was not readily available and easily accessible because of limited information access and an opaque information environment (Mobius & Ali, 2021). Indeed, the degrees of flux varied by sector and country in corporate ESG disclosure. For instance, in 2020, less than a third of A-share listed firms (listed on the Shanghai and Shenzhen exchanges) issued ESG reports according to the China Securities Regulatory Commission (Lin, 2023). This was due to the relatively low rate of ESG focus and the lack of requirements for mandatory ESG disclosures in Mainland China (Baker McKenzie, 2021), where the first guidelines on corporate sustainability disclosure and a mandatory environmental disclosure system have only very recently been implemented.

Ways that ESG is managed seem to differ by firm and sector. Firm size appears to have an effect on ESG knowledge, understanding, and focus. For instance, a study reveals that sampled UK SMEs were less knowledgeable and tended to focus on short-term growth. Among them, those in major economic sectors anticipated little focus on ESG in the next two years (Morais et al., 2020). SMEs across different regions and sectors have less resources and experience more existential pressures. They face more barriers to initiate and advance ESG due to knowledge-perceptions, trade-offs involved, allocation of resources, and managerial issues in execution and disclosure. Over 95% of the largest global companies (250) issued sustainability reports or ESG disclosures (KPMG, 2022). A survey in ESG assurance readiness at 750 companies found the largest firms scoring ahead of their smaller peers (KPMG, 2023).

Companies determine where to play and how to win. Some firms choose to move away from harmful environmental practices, while others find ways to differentiate themselves by creating positive social impact (Serafeim, 2020). Depending on the industry, some ESG issues matter more than others. For example, the introduction of emissions trading systems (ETS) designed to mitigate climate change at the European and national levels, e.g., in Germany and China, may affect the profitability of emission-intensive sectors and industries. Energy intensive sectors tend to invest in carbon-footprint reduction, whereas the technology sector is more likely to focus on building a diverse organization in order to bolster brand reputation and lead to increased revenue (Serafeim, 2020). In BRICS countries (Brazil, Russia, India, China, and South

Africa), we observed that firms in environmental-sensitive industries (energy [including oil and gas], chemicals, paper and pulp, mining and steel making) tended to disclose their ESG performance (Garcia et al., 2017), while the energy, natural resources, and manufacturing sectors outperformed technology and telecommunications as well as life sciences and health care when it came to ESG assurance readiness (KPMG, 2023).

Company configurations

Empirical evidence reveals that company size, sector, and region are related to convergence, divergence, and interdependence in the adoption of ESG practices. A closer examination of patterns in such practices enabled us to identify ESG vision as the primary determiner of similarities and differences. Some companies view ESG as a source of value, while others regard it as a cost. The latter disregard ESG, which presents a risk. Having such a vision is compounded by a lack of awareness, and these companies ignore ESG by adopting a do-nothing approach. They wait it out and are the slowest to implement ESG practices under legal obligation. For example, companies were obliged to improve environmental performance only after the enactment of carbon policy (Tang et al., 2023). This backward-looking vision is the driving force behind inaction that could prove costly. Maintaining high-energy consumption equipment or production processes with high raw material waste instead of upgrading equipment, facilities, or processes leads companies to lose access to resources, including from operational shutdowns (Li, 2022) and foreign customers (Tang et al., 2023).

On the contrary, enterprises that consider ESG as a benefit or an opportunity adopt practices that can be classified as having a weak or strong value proposition. A weak proposition is implemented in a piecemeal fashion, whereas a strong one involves systematic implementation integrated into a business model. “Leaders” position ESG as a strategic enabler for reducing costs, growing sales, attracting investment, and garnering potential opportunities that generate growth and possibly improve stock market returns. Their slower rivals, “leapfrogers”, are firms that bolster their position by going past others quickly via discovering ESG as something new. They tend to focus on a few profitable issues around the “E” pillar, from energy and resource savings to cleaner production, to environmental innovation. Through cost reduction and quality enhancements for existing customers, they turn non-customers

into customers thanks to eco-innovative products that increase market share, fend off disruption to their business, and maximize their profits (Li, 2022).

Both “leapfroggers” and “leaders” view ESG as a potential market-creating opportunity for innovation, improving lucrative practices, meeting customer demand, and creating value for business. Besides eco-efficiency and cleaner solutions (renewable energy sources, reuse of waste and water), they reduce resource consumption and carbon footprint (recyclable packaging, less waste generation). Leaning into a forward-looking vision, “leapfroggers” and “leaders” plan for the future and pursue continuous improvement and innovation (development of biodegradable materials and products with lower environmental impact throughout the lifecycle). Being more stakeholder-centric than shareholder-focused, “leaders” commit to transparency and have a higher degree of ESG engagement with governments, communities, investors, consumers, and suppliers when compared to “leapfroggers”. Strengthened stakeholder partnerships and collaborations enhance their brand and reputation. Through tracking ESG performance of their networks of suppliers, contractors, and subcontractors, “leaders” advance ESG goals domestically and internationally.

Having different ESG visions and purposes, “leapfroggers” and “leaders” take diverse strategic decisions and approaches to deliver practices that accomplish their goals. “Leaders” have bolder vision, stronger purpose, and act faster than “leapfroggers”. The latter has a narrower scope of ESG activities, which are managed as ad-hoc projects fitting into their practices in a few business areas. As a first mover, “leaders” get ahead of trends and seek to influence change. Their ESG strategies outperform their competitors thanks to ESG programs embedded into the core of business and key functions. ESG integration enables services and teams such as finance and technology to understand and seize business opportunities, as well as create new forms of competitive advantage from delivery efficiencies and operational improvements.

Moreover, “leaders” apply ESG metrics and data modelling to business analysis in ways that cannot be easily replicated by their competitors. The most advanced firms create accountability structures, such as a system of impact-weighted accounting that measures environmental and social impacts. For example, employment impact (measured by resources spent on training) is taken into consideration by adjusting

traditional accounting measures (Serafeim, 2020). “Leaders” measure, report and communicate the results of their initiatives with outcome metrics (litres of water consumed per unit of product produced, carbon emissions saved, and percentage of women promoted internally to management positions) instead of publishing corporate ESG policies. “Leaders” reap financial benefits and future profitability by signalling superior performance.

Being the first enables “leaders” to set standards for the industry, establish market leadership, and acquire a dominant market share. “Leapfroggers” strive to leverage changes that accelerate the adoption of ESG and move beyond compliance to keep up with the competition. “Leaders” are more stakeholder-focused, while “leapfroggers” tend to be shareholder-centric. Short termism leads “laggards” to ignore ESG. Falling behind, they can no longer take notice and preserve the status quo due to increasing pressure. Having limited or no choice, “laggards” are forced to catch up by picking low hanging fruit and complying with shifting rules of the game that are influenced by their advanced rivals. “Leaders” tend to be the largest global firms based in developed countries, whereas “laggards” are most likely to be SMEs or companies based in the developing world. “Leapfrogger” configurations are less clear-cut. The majority of them appear to be companies based in advanced economies, medium-sized and large companies operating in emerging economies that serve demanding markets, as well as suppliers and sub-contractors of MNCs embedded in global supply chains.

CONCLUSION

ESG is about looking at the bigger picture, considering environmental stewardship, social responsibility, and strong governance rather than paying attention only to costs and benefits. Weber’s concept of rationality deftly explains how companies would estimate financial costs to discern whether the additional ESG payoff is sufficient to outweigh the reduced returns. They then make strategic adjustments to address ESG issues while ensuring profitability, which is their top priority. Businesses focus on improving aspects that generate revenue, from eco-efficiency to tapping into market niches. Heterogeneity in corporate ESG practices ranging from ignorance to beyond compliance show a continuum of ESG evolution. Firms start from risk reduction, move

to ESG compliance, and then onto excellence. The notion of value creation provides an understanding of the “leaders” and “leapfroggers” who deploy ESG as a tool for creating value.

Our framework analysis illustrates that ESG issues with expected value drive fundamental strategic and operational choices to make changes. By contrast, non-profitable or less visible ESG issues that are still important for society have received little attention. They are rarely seen as an indispensable part of social returns beyond financial benefits. We suggest enhancing comparable, accurate accounting measures, and systems beyond the traditional balance sheet approach, which may contribute to recognizing non-financial benefits and the true costs, as well as assess neglected sustainability challenges. Also, future research may consider refining the scope of ESG pillars—especially the social and governance dimensions—and develop better ways of measuring them. Furthermore, researchers can investigate the interrelationships between different elements of these pillars, which will help business leaders and decision-makers systematically recognize value creation in the plural, as ESG is not actually hermetically separated into “E”, “S” and “G” parts.

Given that understudying ESG issues in Asia, Africa, Eastern Europe, the Middle East, and Latin America has a substantial impact on global sustainability (Ortas et al., 2019), we propose identifying determinants of MNCs’ ESG engagement, including those based in emerging economies, by examining firm activities across their subsidiaries along the supply chain. As businesses sourcing and producing more from these regions, their activities would increase impacts on local stakeholders, whose views and voices are rarely heard. Furthermore, enterprises have responsibilities to society, while governments have the role of establishing regulatory frameworks to hold corporations accountable for delivering on responsibilities as well as balancing private profit and social welfare. Policymakers may provide support and incentives as well as develop mandatory outcome-based robust ESG standards that not only foster and coerce changes in corporate behaviours, but also bring stability and clarity that may spur investment and innovation. Adequate public policies along with much-needed global coordination and concerted civic engagement will create value for all and drive transformation toward a sustainable future.

REFERENCES

- Albuquerque, R., Brandão-Marques, L., Ferreira, M. A., & Matos, P. (2019). International corporate governance spillovers: Evidence from cross-border mergers and acquisitions. *The Review of Financial Studies*, 32(2), 738-770. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhy053>
- Atilgan, Y., Demirtas, K. O., Edmans, A., & Gunaydin, A. D. (2023). Does the carbon premium reflect risk or mispricing?. Available at SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4573622>
- Bahadori, N., Kaymak, T., & Seraj, M. (2021). Environmental, social, and governance factors in emerging markets: The impact on firm performance. *Business Strategy & Development*, 4(4), 411-422.
- Baker McKenzie. (2021, July 19). *From Strategy to Action —Advancing ESG*. Baker McKenzie. https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2021/07/apbr_from-strategy-to-action--advancing-esg-in-asia-pacific_19-july.pdf?la=en Baker McKenzie.
- Berg, F., Koelbel, J. F., & Rigobon, R. (2022). Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. *Review of Finance*, 26(6), 1315-1344.
- Bloomberg. (2021, December 10). *The ESG Mirage*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/graphics/2021-what-is-esg-investing-msci-ratings-focus-on-corporate-bottom-line/>
- Bloomberg. (2022, January 24). *ESG May Surpass \$41 Trillion Assets in 2022, But Not Without Challenges, Finds Bloomberg Intelligence*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/company/press/esg-may-surpass-41-trillion-assets-in-2022-but-not-without-challenges-finds-bloomberg-intelligence/>
- Bolton, P., & Kacperczyk, M. (2021). Do investors care about carbon risk?. *Journal of financial economics*, 142(2), 517-549.
- Boustanifar, H., & Kang, Y. D. (2022). Employee Satisfaction and Long-Run Stock Returns, 1984–2020. *Financial Analysts Journal*, 78(3), 129-151.
- Capital Group. (2022). *ESG Global Study 2022*. Capital Group.
- D'Amato, A., & Falivena, C. (2020). Corporate social responsibility and firm value: Do firm size and age matter? Empirical evidence from European listed companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 909-924.
- Denning, S. (2022). *Reinventing Capitalism in the Digital Age*. Cambridge University Press.
- Drucker, P. (2012). *The Practice of Management*. Taylor & Francis.

- Duque-Grisales, E., & Aguilera-Caracuel, J. (2021). Environmental, social and governance (ESG) scores and financial performance of multinationals: Moderating effects of geographic international diversification and financial slack. *Journal of Business Ethics, 168*(2), 315-334.
- Eccles, R., Taylor A., & Pendragon S. (2024). Sustainable Value Creation: Closing the gap between stated commitments and operational realities. Salesforce.
- Edmans, A. (2024). Rational Sustainability. Available at SSRN.
- Edmans, A., Flammer, C., & Glossner, S. (2023). Diversity, Equity, and Inclusion (No. w31215). National Bureau of Economic Research.
- Edmans, A., Pu, D., Zhang, C., & Li, L. (2023). Employee satisfaction, labor market flexibility, and stock returns around the world. *Management Science*.
- Fan, H., Tang, Q., & Pan, L. (2021). An international study of carbon information asymmetry and independent carbon assurance. *The British Accounting Review, 53*(1), 100971.
- Fatemi, A., Glaum, M., & Kaiser, S. (2018). ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal, 38*, 45-64. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001>
- Flammer, C., & Bansal, P. (2017). Does a long-term orientation create value? Evidence from a regression discontinuity. *Strategic Management Journal, 38*(9), 1827-1847.
- Fornell, C., Morgeson III, F. V., & Hult, G. T. M. (2016). Stock returns on customer satisfaction do beat the market: Gauging the effect of a marketing intangible. *Journal of marketing, 80*(5), 92-107.
- Fried, J. M. (2021). Will Nasdaq's Diversity Rules Harm Investors?. *Harvard Business Law Review Online, 1*.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment, 5*(4), 210-233. DOI: 10.1080/20430795.2015.1118917
- Galbreath, J. (2013). ESG in focus: The Australian evidence. *Journal of business ethics, 118*, 529-541.
- Garcia, A. S., Mendes-Da-Silva, W., & Orsato, R. J. (2017). Sensitive industries produce better ESG performance: evidence from emerging markets. *Journal of Cleaner Production, 150*, 135-147.

- Gerwanski, J. (2020). Does it pay off? Integrated reporting and cost of debt: European evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2299-2319.
- Gillan, S. L., Koch, A. & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>
- Giroud, X., & Mueller, H. M. (2011). Corporate governance, product market competition, and equity prices. *Journal of Finance*, 66(2), 563-600.
- Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 107-156.
- Gosling, T., (2024). Universal Owners and Climate Change. Available at SSRN.
- Green, J., & Hand, J. R. (2021). Diversity matters/delivers/wins revisited in S&P 500® firms. Working Paper, University of North Carolina.
- Grewal, J., Riedl, E. J., & Serafeim, G. (2019). Market reaction to mandatory nonfinancial disclosure. *Management Science*, 65(7), 3061-3084.
- Hoang, K. K. (2018). Risky Investments: How Local and Foreign Investors Finesse Corruption-Rife Emerging Markets. *American Sociological Review*, 83(4), 657-685. <https://doi.org/10.1177/0003122418782476>
- Kalesnik, V., Wilkens, M., & Zink, J. (2022). Do corporate carbon emissions data enable investors to mitigate climate change? *The Journal of Portfolio Management*, 48, 119-147. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3722973>
- Kim, S. H. (2022, Winter Edition). *Max Weber*, In The Stanford Encyclopedia of Philosophy. <https://plato.stanford.edu/archives/win2022/entries/weber>
- Kölbel, J. F., Heeb, F., Paetzold, F., & Busch, T. (2020). Can sustainable investing save the world? Reviewing the mechanisms of investor impact. *Organization & Environment*, 33(4), 554-574.
- KPMG. (2023, September 26). *Road to Readiness: KPMG ESG Assurance Maturity Index 2023*. KPMG. <https://kpmg.com/xx/en/home/media/press-releases/2023/09/kpmg-esg-assurance-maturity-index.html>
- Lee, K.H., Cin, B.C., & Lee, E.Y. (2016). Environmental responsibility and firm performance: the application of an environmental, social and governance model. *Business Strategy and the Environment*, 25 (1), 40-53.
- Li, T. T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D. D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663.

- Li, Y. Z. (2022). *Greening Industrial Production in China: Reinvent a Cleaner Future Through Policy, Strategy and Technology* [Doctoral dissertation, Université Laval]. Corpus ULaval.
- Li, S. (2020, April 6). *The Business Case For ESGs: Why Companies Adopt Environmental Values Beyond Social Responsibility*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/stevenli1/2020/04/06/esg-environmental-values-business-case/?sh=6554bf2e708f>
- Lin, L. (2023). The Effect of ESG Disclosure on Stock Performance: Empirical Evidence from China. In *International Conference on Business and Policy Studies*. 213-221.
- Mahajan, G. (2016). *Value Creation: The Definitive Guide for Business Leaders*. SAGE Publications.
- Make UK. (2024). ESG in UK manufacturing: Growth, Supply Chain Cooperation and the Future of Sustainability in the Industry. Make UK.
- Mathur, S., & Kenyon, A. (2012). *Creating Value*. Taylor & Francis.
- Mobius, M., & Ali, U. (2021). ESG in emerging markets: The value of fundamental research and constructive engagement in looking beyond ESG ratings. *Journal of Applied Corporate Finance*, 33(2), 112-120.
- Morais, F., Simnett, J., Kakabadse, A., Kakabadse, N., & Myers, A. (2020). ESG in small and mid-sized quoted companies: perceptions, myths and realities. *Technical Report*. Quoted Companies Alliance and Henley Business School.
- Mueller, G. H. (1979). The notion of rationality in the work of Max Weber. *European Journal of Sociology/Archives Européennes de Sociologie*, 20(1), 149-171.
- Ortas, E., Gallego-Álvarez, I., & Álvarez, I. (2019). National institutions, stakeholder engagement, and firms' environmental, social, and governance performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 598-611.
- Pan, F. (2021, May 13). *ESG disclosure and performance in Southeast Asia*. Morningstar|Sustainalytics. www.sustainalytics.com/esg-research/resource/investors-esg-blog/esg-disclosure-and-performance-in-southeast-asia
- Pollman, E. (2022). The Making and Meaning of ESG *U of Penn, Inst for Law & Econ Research Paper* (22-23).
- Pucker, K., & King, A. (2022). ESG investing isn't designed to save the planet. *Harvard Business Review*. Retrieved September 22, 2022, from <https://hbr.org/2022/08/esg-investing-isnt-designed-to-save-the-planet>

- PwC. (2022, October 10). *Asset and Wealth Management Revolution 2022 report*. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2022/awm-revolution-2022-report.html>
- Qiu, M., & Yin, H. (2019). An analysis of enterprises' financing cost with ESG performance under the background of ecological civilization construction. *J. Quant. Tech. Econ*, 36(03), 108-123.
- Salsbery, J. A. (2021). The ESG behaviors of multinational enterprises: an exploration of emerging and developed market norms [Doctoral dissertation, Georgia State University]. ScholarWork @ Georgia State University.
- Schwartzkopff, F. (2024, January 25). *US Investor Exodus Deals Historic Blow to Global ESG Fund Market*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-01-25/sustainable-funds-see-first-ever-global-quarterly-net-outflows>
- Serafeim, G. (2020). Social impact efforts that create real value. *Harvard Business Review*, 98(5), 38-48.
- Serafeim, G., & Yoon, A. (2022). Which corporate ESG news does the market react to?. *Financial Analysts Journal*, 78(1), 59-78.
- Sisodia, R., Wolfe, D., & Sheth, J. (2014). *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. Pearson Education.
- Stout, L. (2012). *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public*. Berrett-Koehler Publishers.
- Swiss government, & UN. (2004). Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world.
- Tang, J., Wang, X., & Liu, Q. (2023). The spillover effect of customers' ESG to suppliers. *Pacific-Basin Finance Journal*, 78, 101947. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2023.101947>
- TNFD. (2024). 320 companies and financial institutions to start TNFD nature-related corporate reporting. Retrieved January 20, 2024, from <https://tnfd.global/320-companies-and-financial-institutions-to-start-tnfd-nature-related-corporate-reporting/>
- Veenstra, E. M., & Ellemers, N. (2020). ESG indicators as organizational performance goals: Do rating agencies encourage a holistic approach?. *Sustainability*, 12(24), 10228. <https://doi.org/10.3390/su122410228>
- Wan, G., Dawod, A. Y., Chanaim, S., & Ramasamy, S. S. (2023). Hotspots and trends of environmental, social and governance (ESG) research: A bibliometric analysis. *Data Science and Management*, 6(2), 65-75.

- Weber, M. (1946). *From Max Weber: Essays in Sociology*. Oxford University Press.
- Yu, E. P. Y., & Van Luu, B. (2021). International variations in ESG disclosure—do cross-listed companies care more?. *International Review of Financial Analysis*, 75, 101731. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101731>

4

L'intégration des impacts sociaux, économiques et environnementaux dans la gestion des enjeux ESG des propriétaires et investisseurs en immobilier commercial

Andrée De Serres, Ph. D.,

Professeure titulaire, ESG UQAM; Titulaire, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM; Directrice, Observatoire et centre de valorisation des innovations en immobilier, ESG UQAM

Sylla Maldini, M.Sc.,

Assistant de recherche, Chaire Ivanhoé Cambridge d'immobilier, ESG UQAM; Étudiant au doctorat en administration, ESG UQAM; Chargé de cours, département de Stratégie, responsabilité sociale, ESG UQAM

RÉSUMÉ

Les pratiques de gestion des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) se sont répandues dans tous les secteurs, y compris en immobilier commercial. Ce chapitre se concentre sur l'analyse des enjeux ESG des entreprises propriétaires investisseurs en immobilier dans le but d'explorer leur lien avec les impacts sociaux, économiques et environnementaux (SEE) associés aux immeubles dans lesquels ils investissent. Ces impacts SEE sont une déclinaison du triptyque « planète, personnes, profit » de l'Organisation des Nations Unies (ONU), servant de fondement aux principes de développement durable. De fait, il est considéré qu'il s'agit d'un secteur clé permettant à lui seul d'atteindre de manière conséquente la grande majorité des Objectifs de Développement Durable (ODD) (GIEC, 2022b).

Une question cruciale se pose : comment concilier les objectifs de valorisation des propriétaires et investisseurs en immobilier et une meilleure gestion des impacts sociaux, économiques et environnementaux (SEE) des immeubles et des besoins en habitat ? L'immobilier représente l'un des secteurs clés pour atteindre les ODD de l'ONU.

En conséquence, cette étude examine comment les immeubles peuvent générer le retour sur investissement attendu par les investisseurs tout en répondant aux besoins sociaux fondamentaux et en faisant face aux défis environnementaux, tels que le changement climatique et la croissance démographique. L'identification, l'évaluation et la gestion des impacts SEE émergent en tant que piste pertinente.

La recherche se base sur une revue de littérature narrative et sur l'analyse des politiques et règlements en matière de durabilité, de gouvernance, d'enjeux ESG et de gestion des risques climatiques adoptés ou à l'étude.

Sur le plan social, les immeubles constituent les bases du tissu serviciel des villes. Les immeubles permettent la matérialisation de services importants et même indispensables pour les citoyens. Sur le plan environnemental, l'immobilier demeure cependant un émetteur considérable de gaz à effet de serre (GES), un producteur d'une quantité non négligeable de déchets et un grand consommateur de ressources naturelles.

Les résultats de l'étude démontrent l'importance des pressions institutionnelles et réglementaires à la fois au niveau de la gouvernance des entreprises immobilières et au niveau des bâtiments. La recherche souligne la nécessité pour les acteurs de revoir profondément leurs modes de gouvernance, modèles d'affaires et systèmes de gestion, en intégrant des indicateurs et des cibles pertinents. Du même coup, le concept d'impacts SEE semble receler un fort potentiel de contribution pour matérialiser le concept de bâtiment durable en gouvernance et gestion des enjeux ESG des entreprises propriétaires et investisseurs d'immeubles.

Ainsi, l'évaluation et l'intégration des impacts SEE dans les modèles d'affaires en immobilier commercial devient un défi incontournable pour répondre aux enjeux du siècle et exploiter les opportunités d'innovation dans ce secteur clé. Cette transformation passe par l'utilisation

de technologies numériques et de systèmes de captation de données pour mieux contrôler la performance durable des bâtiments et mieux gérer les risques qui y sont associés.

INTRODUCTION : LES ENJEUX ESG EN IMMOBILIER

La gestion des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) s'est répandue dans tous les secteurs d'activités, y compris en immobilier commercial, secteur qui a ses propres caractéristiques. Le développement du secteur de l'immobilier commercial a subi deux grands courants de transformation au fil des décennies : les immeubles sont devenus de véritables actifs financiers mais ils ont aussi dû s'adapter à tous les développements et nouvelles connaissances associés au bâtiment durable. De nombreux types d'investisseurs se sont intéressés à cet univers d'actifs alternatifs que sont les immeubles, attirés par le flux de revenus indexés au taux d'inflation et par leur plus-value potentielle.

Les propriétaires investisseurs ne prennent pas les mêmes décisions que des propriétaires occupants. Ils sont eux-mêmes contraints par des principes de gouvernance de leur propre type d'organisation et des obligations de reddition de compte à leurs actionnaires ou autres ayants droit qui exigent l'atteinte d'objectifs de rentabilité. Comment dès lors réconcilier et réaligner les objectifs de valorisation des propriétaires et investisseurs en immobilier avec les obligations de subvenir à ces besoins vitaux pour la société? Le concept d'impacts sociaux, économiques et environnementaux (SEE) apparaît une piste pertinente pour répondre à cette question.

La transformation des immeubles en actifs financiers ne peut être déconnectée de leur raison d'être fondamentale, soit répondre à des besoins sociaux indispensables des humains et répondre à l'urgence de les rendre résilients face aux changements climatiques et à la croissance démographique. Les immeubles, devenus de véritables actifs financiers, peuvent-ils générer la valeur recherchée par les investisseurs tout en répondant aux besoins sociaux fondamentaux de la société et en faisant face aux défis environnementaux, tels que les changements climatiques et la protection de la biodiversité? Peut-il y avoir une valorisation des actifs immobiliers si les besoins humains fondamentaux ne sont pas

desservis? Ce sont les grands dilemmes actuels auxquels font face les investisseurs, d'autant plus s'ils ont adopté une politique d'investissement responsable ou durable.

L'identification et l'analyse des impacts SEE considérables associés aux bâtiments s'avère une perspective pertinente à adopter pour aligner la gouvernance et les stratégies des entreprises et des investisseurs en immobilier avec les besoins en immobilier. Le concept permet de lier les changements et les innovations survenues au niveau du bâtiment avec les changements survenus au niveau de la gouvernance et de la gestion des enjeux ESG des propriétaires investisseurs en immobilier. Les impacts SEE sont une déclinaison du triptyque onusien « planète, personnes, profit », servant de fondement aux principes de développement durable. En immobilier commercial, comment caractériser ces impacts SEE? Comment les lier aux exigences du développement durable et à la lutte aux changements climatiques? Comment relier ce concept d'impact à la gouvernance, au modèle d'affaires ainsi qu'aux pratiques de gestion des risques des propriétaires investisseurs immobiliers?

Ces transformations ont pour effet de propulser le développement et l'adoption des pratiques du bâtiment durable. Par conséquent, les propriétaires investisseurs sont appelés à adapter, voire à transformer, leur modèle d'affaires et à appliquer à la gestion des risques de leurs actifs immobiliers une approche de cycle de vie et d'économie circulaire tenant compte de leur performance à gérer les impacts SEE générés sur leurs usagers, le voisinage et le territoire naturel dans lequel se situe chaque actif.

Nous soutenons comme prémisse à la base de cette étude que la compréhension des véritables enjeux ESG des investisseurs en immobilier doit être analysée en fonction des impacts SEE associés aux actifs et aux activités de chaque secteur d'activités. Cette étude poursuit donc deux objectifs : 1) l'analyse des impacts SEE au niveau du bâtiment au regard des avancées de la littérature académique et documentaire en bâtiment durable ; 2) l'analyse des changements sur le mode de gouvernance et de gestion des enjeux ESG des propriétaires investisseurs en immobilier en fonction des pressions réglementaires et institutionnelles.

Cette double analyse vise ainsi à contribuer au développement des connaissances portant sur l'intégration des impacts SEE dans les modes de gouvernance des entreprises et des investisseurs qui évoluent dans le secteur de l'immobilier afin de mieux comprendre comment ceux-ci peuvent répondre à ces enjeux.

MÉTHODOLOGIE

L'approche méthodologique adoptée a été fondée sur une revue de littérature narrative consistant à une synthèse compréhensive d'informations publiées (Green, Johnson et Adams, 2006). Ce processus d'une revue de littérature narrative repose sur une approche téléologique (Juntunen et Lehmenkari, 2021), ce qui signifie que les étapes et les règles ne sont pas établies préalablement pour atteindre l'objectif (Van de Ven, 1992). Il peut être considéré comme un processus itératif, non structuré et comprenant plusieurs couches (Juntunen et Lehmenkari, 2021). Afin de caractériser et de délimiter la direction méthodologique principale de cette recherche, la revue de la littérature académique et documentaire a permis d'identifier et d'analyser les indicateurs, mesures, méthodes et pratiques pouvant être utilisés à deux paliers de l'organisation, soit celui de la gouvernance et de la divulgation de données et celui de la gestion des propriétés (voir figure 1).

Pour les bases de données, des mots-clés contenant impact environnemental, impact social, impact économique, gestion de risques ESG, investissement immobilier ou encore bâtiment durable ont été utilisés pour comprendre la nature de ces impacts et les façons de les inclure dans le cadre réglementaire des différentes juridictions visées dans cette étude, soit le Canada et les provinces du Québec et de l'Ontario, la France et les États-Unis). Ces pays ont en commun de privilégier un modèle de marché financier et la délégation de pouvoirs de contrôle et de réglementation à des organismes mandatés par l'État pour encadrer les marchés financiers.

MODÈLE D'ANALYSE DES ENJEUX ESG DES PROPRIÉTAIRES INVESTISSEURS EN ACTIFS IMMOBILIERS

L'analyse de la gouvernance et des enjeux ESG des propriétaires investisseurs en immobilier doit être abordée en fonction des interactions des décisions se prenant à deux niveaux de l'organisation :

- celui du niveau corporatif, intégrant le mode de gouvernance, le modèle d'affaires, le mode de gestion des risques et la chaîne de valeurs des propriétaires et investisseurs ;
- celui des actifs physiques mêmes dans lesquels ils investissent, soit les bâtiments qui doivent produire la valeur recherchée par les investisseurs.

L'adaptation du modèle Lützkendorf et Lorenz (2014) a été retenue pour illustrer l'organisation d'un propriétaire investisseur (voir figure 1). Pour une analyse plus fine, il faudrait que ce modèle rende compte du nombre d'actifs, souvent répartis en différents portefeuilles. Dans un modèle plus sophistiqué, il faudrait aussi tenir compte de l'emplacement de chacun de ces bâtiments du portefeuille à différents cadres réglementaires. De plus, l'analyse plus poussée du modèle de gouvernance exigerait de tenir compte des pouvoirs et responsabilités des administrateurs et des actionnaires ou détenteurs de parts de l'entreprise ou du fonds d'investissement, selon les spécificités de leur structure juridique.

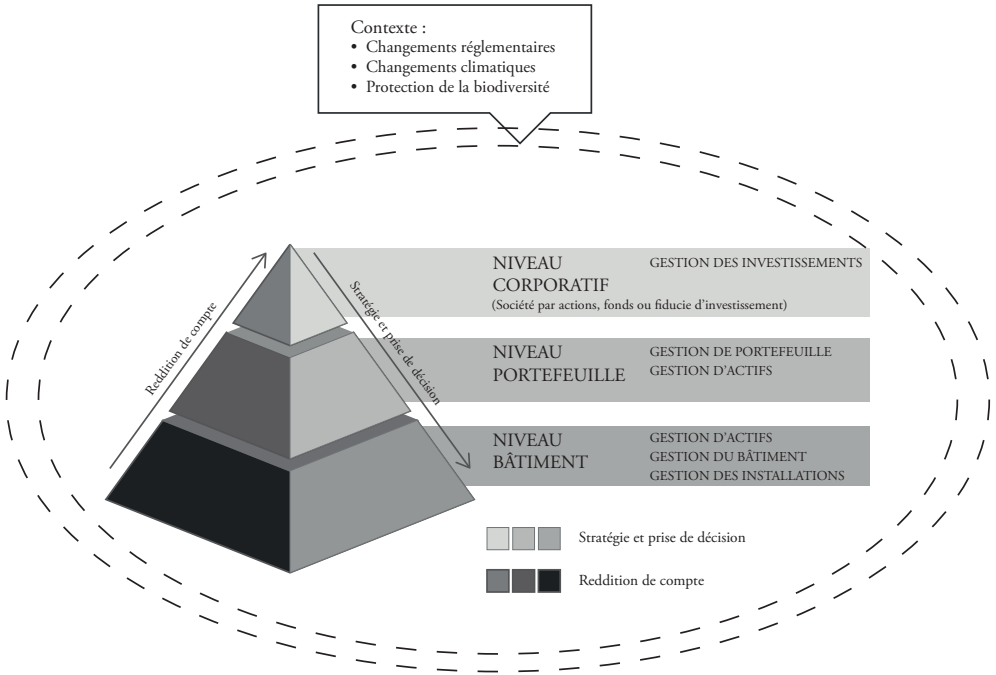


Figure 1. Organisation d'un propriétaire investisseur immobilier, adapté par Andrée De Serres de UNEP-FI (Lützkendorf et Lorenz, 2014, p.91)

Le concept d'impact SEE se révèle un concept utile aussi bien au niveau de l'investisseur propriétaire qu'au niveau des actifs immobiliers ou bâtiments dans lesquels il investit. Au niveau corporatif, les différents mécanismes de gouvernance doivent prendre en compte les impacts SEE générés par les bâtiments possédés par l'entité corporative afin d'être en mesure de gérer les différents risques qui peuvent en découler. La prise en considération de ces impacts se traduit notamment par la mise en place d'un système de gestion des risques ESG efficace. Au niveau des bâtiments possédés par l'entité corporative, considérés en tant qu'actifs, leur gestion est directement influencée par les décisions prises au niveau corporatif relativement à l'allocation des ressources, aux demandes de données à fournir, au respect des processus imposés, etc. C'est en effet le bâtiment qui représente l'actif de base des portefeuilles immobiliers.

Par exemple, des déversements de produits toxiques dans la nature provenant d'un immeuble révéleront des défaillances au niveau de la gestion d'un bâtiment. Le gestionnaire, le propriétaire et l'investisseur seront tous concernés par l'incident. Le propriétaire pourra être tenu responsable de la survenance d'une telle défaillance et se verrait donc contraint d'apporter certaines modifications. Celles-ci peuvent consister par exemple en la révision de ses politiques de gestion des déchets et d'approvisionnement ou encore la formation des équipes de gestion d'immeuble (ou, si elle sous-traite la gestion de ses immeubles, le rajouter dans le contrat du sous-traitant).

Le niveau corporatif et le niveau bâtiment sont donc intimement liés et s'influencent mutuellement. L'implantation des critères ESG par les propriétaires et investisseurs de portefeuilles d'actifs immobiliers exige une analyse approfondie des caractéristiques des bâtiments et de leurs impacts SEE. Cela est d'autant plus nécessaire que les dirigeants de ces entités d'investissement seront appelés à expliquer ces impacts à leurs propres actionnaires ou aux autorités réglementaires, d'autant plus si ces dirigeants ont adopté une politique d'investissement responsable.

QUELQUES CONSTATS AU NIVEAU DU BÂTIMENT

Les impacts sociaux, économiques et environnementaux (SEE) des bâtiments

L'immobilier est indissociable de la vie des individus. Depuis la sédentarisation d'une grande partie de l'humanité, les bâtiments et les immeubles composent nos villes et traduisent un mode de vie. Ainsi, les immeubles, bâtiments et terrains, sont profondément ancrés dans nos sociétés et leurs impacts SEE sont considérables. Cela s'avère encore plus conséquent lorsqu'on considère qu'aujourd'hui une grande partie de la planète vit dans les villes. De surcroît, il est estimé que cette proportion augmente puisqu'en 2030, ce seront 5 milliards d'individus qui y vivront, soit 58 % de la population mondiale (Seto *et al.*, 2012). En 2050, la Banque mondiale estime que ce chiffre s'élèvera à 70 %¹. En Amérique du Nord et en Europe, cette proportion est déjà plus élevée.

1. <https://www.banquemondiale.org/fr/topic/urbandevelopment/overview#:~:text=Vue%20d'ensemble,-Contexte&text=Aujourd'hui%2C%2056%20%25%20de,monde%20vivront%20en%20milieu%20urbain.>

Par exemple, presque 82 % de la population qui vit en milieu urbain au Canada ; 83 % aux États-Unis, 81,5 % en France ou encore 84,5 % au Royaume-Uni².

Sur le plan social, les immeubles constituent la base des tissus serviciels des villes. Un plan d'aménagement de la ville et d'intégration de l'environnement bâti dans un espace urbain mal planifié ou dépassé aboutira à la production d'impacts négatifs : déficits d'espaces verts, problèmes de mobilité, etc. Au-delà des différents services vitaux qu'ils abritent, l'aménagement et la santé des bâtiments génèrent aussi des impacts, positifs ou négatifs, sur la santé, le bien-être et la productivité des individus : chaleur, humidité, toxicité, lumière, bruit, manque d'espaces verts sont tous autant d'effets associables à la qualité des bâtiments. À titre d'exemple, les établissements scolaires, collégiaux et universitaires permettent de matérialiser les services éducatifs ; les établissements de santé, les cliniques et les hôpitaux, la santé ; les centres sportifs, les cinémas et les restaurants, le loisir ou encore les maisons et les copropriétés, l'habitation. Par conséquent, comme les immeubles offrent des services, il est vital que ceux-ci soient répartis adéquatement dans le tissu urbain. À défaut d'y parvenir, il en résulte des effets négatifs, comme la création de déserts éducatifs et alimentaires (Bergeron et Robitaille, 2013).

Les immeubles sont également responsables de nuisances diverses qui en émanent tout au long de leur cycle de vie (Kylili et al., 2017). En voici quelques exemples : la perméabilisation des sols qui a un effet sur les inondations et leur sévérité, la gestion et l'aménagement des espaces extérieurs des immeubles qui peuvent affecter la sévérité des îlots de chaleurs, les bruits lors de la construction et de la rénovation ou des systèmes de chauffage, climatisation et conditionnement d'air (CVCA) des immeubles, les maladies telles que la légionellose provenant d'un mauvais entretien des tours de refroidissement qui se propage par les airs dans un rayon de 10 km³, la génération et la multiplication de déplacements, la perte de biodiversité dans la ville, etc. De plus, les immeubles, par leur conception et leur gestion, sont à la base du bien-être, de l'activité et de la productivité des individus (Pearce, 2017 ;

2. <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?codeTheme=1&codeStat=SP.URB.TOTL.IN.ZS&codePays=GBR&optionsPeriodes=Aucune&codeTheme2=1&codeStat2=SP.URB.TOTL.IN.ZS&codePays2=CAN&optionsDetPeriodes=avecNomP>

3. <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/documents/legionella-fra.pdf>

Sicotte et al., 2019). Par exemple, la luminosité intérieure ou encore la qualité de l'air affectent les usagers de l'immeuble. Ils affectent le bien-être des parties prenantes situées à l'extérieur de l'immeuble par la présence d'espaces verts, de design, l'obstruction au soleil, le bruit, les émanations de fumée, etc.

Sur le plan environnemental, on estime que l'industrie immobilière est responsable de 21 % des émissions de GES à l'échelle mondiale et qu'elle représente 31 % de la demande finale en énergie (GIEC, 2022a). L'industrie consommerait également entre 45 % et 50 % des ressources naturelles (Baharetha *et al.*, 2013 ; Koroneos et Dompros, 2007 ; World Green Building Council, 2021), 25 % de l'eau et produit 45 % des déchets (Cooper *et al.*, 2015). L'immobilier affecte aussi la biodiversité en la fragmentant et en entraînant une perte de l'habitat naturel (Antrop, 2000 ; McKinney, 2002).

Sur le plan économique, cette perspective devient indissociable de la productivité des travailleurs et de la dimension environnementale et sociale, notamment dans un contexte d'urgence climatique et de hausses des catastrophes naturelles.

Les impacts de l'environnement bâti génèrent toujours plus de pression sur les écosystèmes en fragmentant et en entraînant une perte de l'habitat naturel. Paradoxalement, il peut aussi contribuer au développement de la biodiversité. Par exemple, l'intégration d'espaces verts dans l'environnement urbain est primordiale pour maintenir la biodiversité, mais également pour permettre aux individus de se connecter avec la nature (Firth et al., 2014 ; Lepczyk et al., 2017).

En bref, le secteur de l'immobilier et du bâtiment est considéré comme étant l'un des secteurs clés permettant à lui seul d'atteindre de manière conséquente la grande majorité des ODD de l'Organisation des Nations Unies.

La prise en considération des impacts SEE associés aux bâtiments par les propriétaires et les acteurs de l'industrie immobilière représentent donc de sérieuses pistes de solution pour parvenir à répondre aux enjeux du siècle et d'espérer un futur plus prospère. Ce défi implique pour les acteurs la révision profonde de leur mode de gouvernance, de leur modèle d'affaires, de leur mode de gestion et la fixation d'indicateurs et cibles adéquats. Les acteurs du secteur de l'immobilier sont

appelés à surmonter d'importants défis pour parvenir à mieux gérer les nombreux impacts SEE associés à leurs actifs immobiliers, il représente aussi un terreau riche en solutions potentielles et en opportunités.

Les avancées des connaissances en bâtiment durable

La compréhension des différents enjeux des impacts SEE au niveau du bâtiment passe par la compréhension de l'évolution du concept de bâtiment durable, concept largement étudié dans la littérature académique. En effet, le concept de bâtiment durable est traité dans plus de 85 000 études d'après la base de données *Scopus*. Les résultats de la revue de littérature démontrent que le concept de bâtiment durable se décline au moyen de nombreux et différents indicateurs, mesures, méthodes et certifications axées sur la caractérisation et l'évaluation de la performance durable du bâtiment, plus largement décrit ci-dessous. Le concept de bâtiment durable semble susciter toujours plus d'intérêt année après année depuis les années 2000 pour atteindre plus de 9 000 publications en 2022.

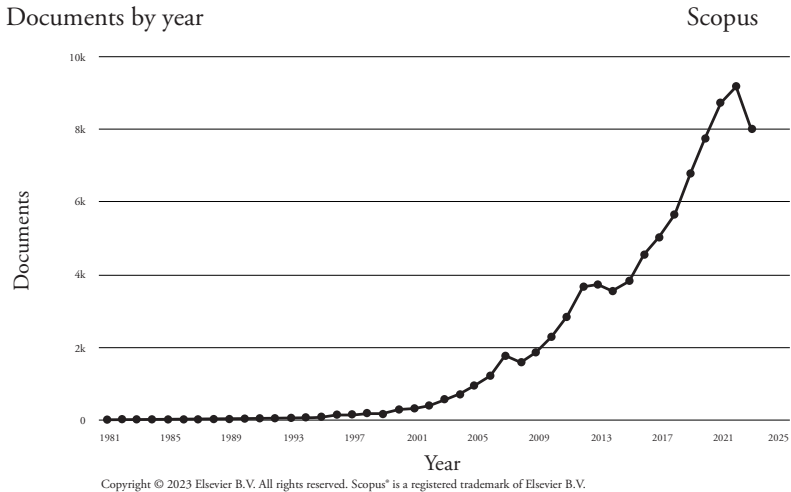


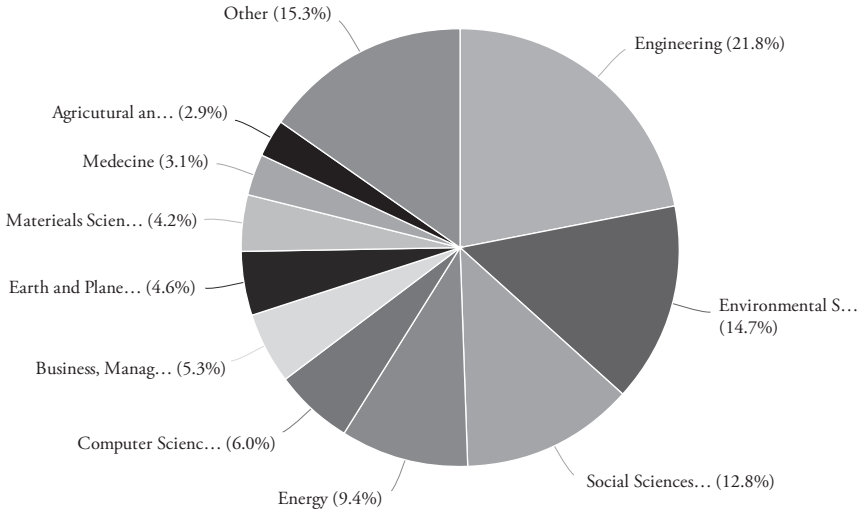
Figure 2. Évolution du nombre de documents publiés annuellement

Néanmoins, les domaines d'études traités sont principalement l'ingénierie (21,8% des articles) et les sciences environnementales (14,7% des articles), alors que la gestion quant à elle n'est traitée que dans 5,3% des articles (voir figure 3). Il reste donc beaucoup de travail

à faire pour traduire les connaissances développées au niveau technique du bâtiment en connaissances utiles pour la bonne gestion de ces derniers.

Documents by subject area

Scopus



Copyright © 2023 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V.

Figure 3. Disciplines traitées dans les documents

Les avancées en bâtiment durable

Pour caractériser et évaluer la performance d'un bâtiment durable, certains éléments de bases sont à considérer. En ce qui a trait aux changements climatiques, la consommation d'énergie, les émissions de GES et le suivi de leur réduction dans le temps ainsi que les questions de mobilité (accès aux transports collectifs et incitation à la mobilité active) sont des éléments importants (Canadian Green Building Council, 2017; Forsström *et al.*, 2011; Franck *et al.*, 2014; Kamari et Kirkegaard, 2019). En matière de biodiversité, la considération de la gestion des eaux (potable, de pluie et usées), la gestion des déchets (recyclage, récupération et réutilisation) ainsi que les espaces verts et l'agriculture urbaine sont considérés (Giwa et Dindi, 2017; Kamali et Hewage, 2017; Kamari et Kirkegaard, 2019; Krídlová Burdová et Vilčeková, 2014; Shahin et Salem, 2015).

Une première génération de certifications de bâtiments durables et intelligents ont reflété l'intérêt pour ces indicateurs et permettent d'attester d'un certain niveau de qualité en regards aux critères retenus par le système d'évaluation de ces certifications. En voici quelques exemples : LEED, BREEAM, BOMA Best, Energy Star, WiredSore, etc. (Dridi, 2017).

En somme, la littérature étudiée visant cette première génération de certifications met principalement l'emphase sur les aspects environnementaux, la gestion technique du bâtiment et la gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO).

Les nouvelles tendances du concept de bâtiment durable

L'étude a mis en évidence des tendances parmi les recherches visant à enrichir le concept de bâtiment durable. Une première tendance importante met en avant l'intérêt marqué pour les impacts sociaux, environnementaux et économiques. Cette démonstration d'intérêt inclut divers aspects de la gestion des impacts sur le bien-être et le confort des occupants, tels que la qualité de l'air, la luminosité, l'utilisation de matériaux sains, et d'autres mesures visant à créer des bâtiments sains (Apte *et al.*, 2000 ; Assimakopoulos et Helmis, 2004 ; Bako-Biro, 2004 ; De Dear et Brager, 2002 ; De Giuli *et al.*, 2012 ; Jantunen *et al.*, 1998). Pour atteindre cet objectif, de nouvelles certifications prestigieuses telles que WELL et Fitwell sont développées, tout comme l'émergence de logiciels de gestion et de systèmes de capteurs pour rendre les bâtiments intelligents et suivre le bien-être des occupants à l'aide de capteurs (Geng *et al.*, 2019). Cependant, il est essentiel de noter que les règles relatives à la protection des données individuelles représentent un obstacle au développement de tels bâtiments. Il est possible que l'intérêt croissant pour les bâtiments sains ait été stimulé par la pandémie de COVID-19. Un autre impact social d'intérêt concerne l'accent accru sur les questions du logement abordable et de l'accessibilité des immeubles dans les grands centres urbains.

Les autres tendances émergentes concernent la protection et le développement de la nature, en lien avec les engagements des gouvernements pris lors de l'Accord Kunming-Montréal adopté en 2022 lors de la COP 15 sur la biodiversité. De plus, l'intégration des différents aspects du bâtiment durable au sein de l'administration et du modèle d'affaires

ou de gestion de la propriété (Lok et al., 2023 ; Okoro, 2023) se traduit par l'importance accordée à la qualité et à la compétence de l'équipe de gestion pour satisfaire les besoins et les attentes des locataires, des occupants et des utilisateurs. L'objectif de cette intégration au niveau de l'administration de l'immeuble est de permettre une meilleure gestion des impacts générés par le bâtiment sur le quartier en adoptant idéalement une approche écosystémique.

Changement et nouvelles réglementations visant le bâtiment

Au niveau national, des actions sont entreprises pour encadrer et stimuler la construction et la rénovation des bâtiments afin d'améliorer leur performance en matière de durabilité. Par exemple, le gouvernement du Canada vise d'ici 2026 l'ajout de considérations supplémentaires relatives à la résilience aux changements climatiques dans trois codes canadiens (Code national du bâtiment, Code canadien sur le calcul des ponts routiers et Code canadien de l'électricité) (Gouvernement du Canada, 2023). Un autre exemple, plus contraignant, est le Diagnostic de Performance Énergétique (DPE) imposé par le gouvernement français, classant la performance énergétique de A à G. Les espaces ayant un DPE classé F ou G (plus de 450 kWh/m²/an) ne peuvent pas réaliser de nouveaux contrats de location sans effectuer des travaux pour réduire cette consommation, et pour les contrats de location existants avant la loi, les loyers ne peuvent pas être augmentés (République Française, 2021). De plus, les immeubles tertiaires existants de plus de 1000 m² (ou tout type d'immeuble ayant une surface supérieure dédiée aux activités tertiaires de plus de 1000 m²) doivent réduire leur consommation de 40 % d'ici 2030, 50 % d'ici 2040, et 60 % d'ici 2050 (République Française, 2019). Au Royaume-Uni, l'obtention d'un certificat de performance énergétique est exigée, et tous les espaces cotés en dessous de « C » ne peuvent pas être loués (Hugues et Morin, 2023).

Les gouvernements nationaux ne sont pas les seuls à prendre de telles décisions, les villes aussi agissent. Ainsi, au Canada, la ville de Toronto a établi des seuils pour tout nouvel immeuble ou tout projet majeur de rénovation (2000 m² ou plus) (Toronto City Council, 2021). Ces limites sont de 15 Kg CO₂ éq./m²/an pour les immeubles résidentiels et de bureau, et de 10 Kg CO₂ éq./m²/an pour les centres commerciaux. La ville de Montréal a également mis en place un règlement sur la divul-gation et la cotation des émissions de GES visant les bâtiments existants

des secteurs commercial, institutionnel et grand résidentiel multi-logements de 2 000 m² ou plus de 25 logements. Il oblige les propriétaires de ces bâtiments à divulguer les sources énergétiques et les quantités d'énergie que leurs immeubles utilisent (Ville de Montréal, 2021).

Aux États-Unis, la ville de New York a établi des seuils d'émissions pour les nouveaux immeubles ou projets de 2 000 m² ou plus. Ces seuils diminuent de manière significative, passant de 0.01074 tCO₂^e/pi²/an entre 2014 et 2029, à 0.00420 tCO₂^e/pi²/an entre 2030 à 2034, puis à 0.0014 tCO₂^e/pi²/an d'ici 2050 (New York City Council, 2019). Cela représente une réduction importante d'environ 87 %. Du côté européen, de grandes villes prennent également des mesures. La ville de Paris vise à réduire le seuil de consommation électrique. Pour toute rénovation, le seuil de consommation demandé après les travaux est de 80 kWh/m²/an, et pour les bâtiments neufs, ce chiffre tombe à 50 kWh/m²/an (Ville de Paris, 2018).

Un autre exemple est celui de la ville de Londres qui impose la nécessité de changer les systèmes de chauffages inefficients et d'améliorer l'efficacité énergétique des immeubles nouveaux ou existants (Greater London Authority, 2018).

La trajectoire du bâtiment durable

Le résumé de la trajectoire de la transformation du bâtiment durable au fil des avancées des connaissances scientifiques et des innovations organisationnelles, passe par différents stades : le bâtiment est devenu vert, durable, intelligent, « smart », bienveillant. Il se doit aujourd'hui d'être transformable, modulable, déconstructible, participant du même coup à l'économie circulaire et arborant une approche systémique (cycle de vie) et écosystémique. Il tend vers la carboneutralité. Il s'inscrit dans son environnement naturel et participant même à son développement.

CONSTATS DE L'ANALYSE AU NIVEAU CORPORATIF

Changements institutionnels pour les entreprises et les investisseurs

Les investisseurs immobiliers ont dû absorber de nombreux changements institutionnels. Initialement encouragés à rendre volontairement compte de leur performance ESG en adoptant des référentiels mondialement reconnus, tels que le *Global Reporting Initiative* (GRI), le *International Sustainability Standard Board* (ISSB) ou encore le *Taskforce on Nature-related Financial Disclosure* (TCFD). Ces mesures initialement volontaires semblent devenir maintenant à caractère obligatoire, notamment pour les entreprises et les investisseurs assujettis à la juridiction des autorités de règlement des marchés financiers. Divers règlements sont en cours de développement ou déjà en vigueur à l'échelle mondiale. En Amérique du Nord, un exemple pertinent est le projet de règlement de la *Securities and Exchange Commission* (SEC) aux États-Unis, qui porte sur la divulgation de données ESG (Warren, 2023). Son objectif est notamment de demander la divulgation obligatoire des émissions de GES de portée 1, 2 et 3 pour certaines informations matérielles⁴. Au Canada, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) étudie le *Projet de Directive 51-107 sur l'information liée aux questions climatiques* (Autorité des marchés financiers, 2021). Ce projet vise une meilleure détermination des impacts environnementaux que les activités de l'organisation pourraient générer en les divulguant sur divers documents annuels. Ces deux projets de réglementation visent tous les acteurs transigeant sur les marchés publics.

D'autres réglementations, déjà en vigueur, ont une portée beaucoup plus large, visant des entreprises autres que celles opérant sur les marchés publics. Elles visent tous les types d'organisation, quelles que soit leur forme. Aux États-Unis, c'est ce qu'a fait la Californie avec l'adoption en octobre 2023 de la *Climate Corporate Data Accountability Act*. (SB-253) (California legislature, 2023a) et la *Greenhouse Gases: Climate-Related*

4. Pour rappel, les émissions de portée 1 sont les émissions de gaz à effet de serre directes ; les émissions de portée 2 comptabilisent les émissions de gaz à effet de serre directes ainsi que les émissions de la source d'énergie utilisée pour s'approvisionner en électricité ; et les émissions de gaz à effet de serre de portée 3 considèrent toutes les émissions indirectes depuis l'extraction des matériaux jusqu'à la destruction/déconstruction d'un produit.

Financial Risk (SB-261) (California legislature, 2023b) qui demandent la divulgation des émissions de portée 3 ainsi que le respect du référentiel élaboré par la TCFD.

Dans l'Union européenne (UE), la Corporate Sustainability Related Disclosure (CSRD) est entrée en vigueur en janvier 2024 (Parlement Européen et Conseil de l'Union européenne, 2022). Cette réglementation exige, en plus des divulgations de portée 3, une divulgation complète des risques et des incidences des activités organisationnelles sur la nature et la société. La CSRD introduit les principes de simple matérialité et de double matérialité. Elle va au-delà de l'analyse et de la gestion des impacts matériels subis par l'organisation (simple matérialité), en y ajoutant la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux découlant de ses activités (double matérialité). Des seuils s'appliquent pour être soumis à la réglementation, basés sur le revenu, le nombre d'employés ou la valeur des actifs sous gestion. Bien que ces seuils soient actuellement élevés, ils devraient être réduits au fil des années pour englober une part croissante de l'économie.

En plus de traiter de problématiques contemporaines, ces réglementations californiennes SB-253, SB-261 et la CSRD de l'UE innovent par l'envergure de leur application extraterritoriale. Sous réserve des seuils minimaux de chiffres d'affaires prévus, les réglementations californiennes énumérées précédemment s'appliquent à toutes les organisations américaines qui font affaire en Californie (qu'elle soit basée au Delaware, au Texas, etc.) et la CSRD de l'UE s'applique à toute organisation, peu importe où elle est basée sur la planète, faisant affaire dans l'UE et qui n'est pas déjà située dans un cadre réglementaire comprenant une réglementation similaire approuvée par les institutions européennes.

Il est crucial de souligner l'importance des émissions de GES de portée 3. Ces émissions englobent l'ensemble de la chaîne de valeur d'une entreprise, de l'extraction des matières premières à la fin de vie d'un produit. Ainsi, les acteurs majeurs soumis à la divulgation des données sur la production d'émissions de portée 3 de toute leur chaîne de valeur devront obtenir des informations fiables. Tous les acteurs de la chaîne de valeur, qu'ils soient soumis à la réglementation ou non, devront intégrer la comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre dans les

activités de leurs organisations (Li *et al.*, 2020). Ces réglementations, en raison de leur portée extraterritoriale, peuvent également exclure les acteurs réticents à participer à des marchés considérables.

Les nouveaux standards applicables aux états financiers

Les règles comptables et financières subissent aussi des changements avec l'entrée en vigueur en janvier 2024 des normes du *International Financial Reporting Standard* (IFRS) en matière d'informations financières liées à la durabilité (IFRS S1) et en matière d'informations à fournir en lien avec les changements climatiques (IFRS S2) (IFRS, 2023a, 2023b). Leur application est volontaire mais d'ores et déjà, de nombreuses entreprises qui suivaient le référentiel du TCFD devraient maintenant les suivre. Ces deux standards ont été élaborés par la *International Sustainability Standard Board* (ISSB), qui est un organe de l'IFRS qui doit continuer à élaborer divers standards comptables en matière de durabilité. Les standards S1 et S2 ne sont par conséquent que les premiers d'une liste plus nombreuse et sachant que les normes comptables IFRS font force de loi dans un nombre conséquent de pays, il est possible de penser que ces derniers standards pourraient être intégrés dans la réglementation. Les auditeurs et comptables sont appelés à appliquer ces normes. Cependant, contrairement aux rapports et états financiers traditionnels, ils ne seront pas les seuls experts reconnus pour auditer les rapports climatiques des entreprises.

Un autre acteur important et très sensible aux risques climatiques et à la question des impacts SEE : ce sont les assureurs de dommages. Du fait de la nature de leur activité, ces derniers restent en alerte face aux dommages causés par les catastrophes naturelles de plus en plus fréquentes et la diminution de la biodiversité des biens qu'ils assurent. Les tempêtes, les inondations, les sécheresses, les feux de forêt, les éboulements, l'érosion des sols, etc., les poussent à considérer la question des risques climatiques, des risques liés à la biodiversité ou encore des risques liés à la responsabilité juridique qui pourrait découler de la négligence de tels aspects. Cela pourrait se traduire en une augmentation des primes d'assurance pour les zones particulièrement exposées (Lukić *et al.*, 2022).

Les prêteurs sont aussi impliqués, puisqu'ils intègrent de plus en plus les questions environnementales, sociales et de gouvernance dans leurs politiques, il faut que leurs réserves prudentielles (établies selon les

règles de Bâle III) soient évaluées en conséquence des risques engendrés par les changements climatiques et la diminution de la biodiversité. Ces prévisions doivent intégrer des simulations de scénario tenant compte des risques climatiques (physiques et de transition) sur leurs actifs en réalisant des *Climate Stress Test*. Ces nouveaux facteurs débouchent nécessairement sur une réévaluation des risques des actifs liés au crédit (prêts hypothécaires et autres) (Acharya *et al.*, 2023).

Enfin, les évaluateurs sont aussi concernés. La *Royal Institution of Chartered Surveyors* (RICS) est basée au Royaume-Uni, mais elle est reconnue à l'échelle mondiale comme une référence en matière d'évaluation d'actifs immobiliers. Celle-ci s'intéresse également à cette thématique, ils ont même publié un guide à cet effet : *Sustainability and ESG in commercial property valuation and strategic advice*, Global (RICS, 2021).

Initiatives vertes du marché

Enfin, le niveau corporatif est aussi influencé par les différentes initiatives « vertes » du marché. Ces initiatives peuvent par exemple venir de l'intégration volontaire d'information ESG dans les politiques et les pratiques des investisseurs par l'entremise des Principes d'Investissement Responsable (PRI), l'établissement des politiques d'investissement responsable, l'intégration de nouvelles exigences dans les normes et les standards établis par la *Financial Sustainability Disclosure* ou encore les *Principes pour la finance à impact positif*.

Dans ce cadre, certains ajustements d'indicateurs financiers sont réalisés, comme le CAPEX et l'OPEX vert ou aligné ou encore le TRI vert.

Une vague de développement de produits durables s'est également enclenchée avec des produits d'assurance qui incitent les bonnes pratiques et le retrait de certains marchés ou encore le développement de marchés de produits financiers verts concernant les créances vertes, les prêts verts et les obligations vertes (Deschryver et De Mariz, 2020). Les grandes agences de notation (Standard & Poor's, Moody's et Fitch Ratings) étudient l'intégration d'exigences ESG dans leurs modèles. En attendant que cela se concrétise, des indices ESG et climatiques existent également (MSCI, Bloomberg, DJSI, etc.).

CONCLUSION : SYNTHÈSE DES CHANGEMENTS À ANTICIPER

Pour donner suite à cette étude, d'importantes tendances émergent au sein du secteur immobilier, tant au niveau corporatif des propriétaires et investisseurs qu'au niveau des actifs immobiliers, comprenant les bâtiments et les terrains.

Le concept d'impacts SEE (Sociaux, Économiques, Environnementaux) offre un potentiel significatif pour lier la performance durable des actifs immobiliers à la gouvernance et aux enjeux ESG adoptés au niveau corporatif. Les développements de ce concept sont désormais intégrés dans les politiques gouvernementales, comme en témoignent par exemple la CSRD et la SFRD adoptées par l'UE.

Cette recherche démontre que le nouveau contexte réglementaire oblige les propriétaires et investisseurs à identifier des indicateurs et des cibles claires et pertinentes à tous les niveaux de leur organisation et pour chaque actif de leur portefeuille. La communication efficace entre le conseil d'administration et les gestionnaires immobiliers, souvent appelée « *From Boardroom to Boilerroom* » est cruciale. La réussite de cette transformation nécessitera l'utilisation de technologies numériques et de systèmes de collecte de données fiables, jouant un rôle central dans la communication fluide de diverses données tout en garantissant leur qualité et leur fiabilité pour accroître la transparence des caractéristiques des bâtiments et mieux gérer les risques associés.

Les propriétaires et investisseurs subissent d'importants bouleversements liés aux mesures nécessaires pour répondre aux exigences du développement durable et de la lutte contre les changements climatiques. Cela propulse les pratiques du bâtiment durable à l'avant-plan, les obligeant à adapter voire à transformer leur modèle d'affaires. Une approche de cycle de vie et d'économie circulaire, prenant en compte les impacts SEE sur les usagers, le voisinage et le territoire, est devenue essentielle.

Par conséquent, ils sont appelés à adapter, voire à transformer, leur modèle d'affaires et à appliquer à la gestion de leurs actifs immobiliers une approche de cycle de vie et d'économie circulaire tenant mieux compte des impacts SEE sur leurs usagers, le voisinage et le territoire naturel dans lequel se situe un immeuble. Du même coup, le concept

d'impacts SEE recèle un fort potentiel de contribution à la matérialisation du concept de bâtiment durable et à la gestion des risques ESG des entreprises propriétaires d'immeubles. Le défi est de réussir à intégrer dans le mode de fonctionnement de ces derniers des critères leur permettant de développer des moyens d'identifier, de suivre et de gérer ces impacts SEE, positifs ou négatifs, et ces risques ESG.

Les acteurs du secteur de l'immobilier ont de nombreux et difficiles défis à surmonter pour relever les enjeux SEE en les intégrant à leurs enjeux ESG, soit à leur mode de gouvernance, à leur modèle d'affaires et à leur système de gestion des risques. Au niveau corporatif, les questions de gouvernance et des enjeux ESG, incluant la lutte aux changements climatiques et la protection de la biodiversité, semblent devenir de plus en plus importants année après année. Les pressions sur les propriétaires et investisseurs immobiliers peuvent provenir aussi bien de cadre réglementaire que des acteurs incontournables au bon fonctionnement des activités (assureurs, prêteurs, partenaires, évaluateurs, etc.). La création de nouveaux standards comptables par des organismes reconnus laisse entendre une intégration toujours plus importante de la question durable dans la production des états financiers et dans l'évaluation de la rentabilité des entreprises et des investisseurs en immobilier.

Les pressions réglementaires sont encore exigeantes du côté de l'UE avec l'intégration et la prise en considération de la double matérialité, intégrant l'évaluation des GES, portée 1, 2 et 3 visant toute la chaîne de valeur des produits et services des entreprises. Ces changements sont conséquents pour l'immobilier, qui est un grand consommateur de matières premières, de matériaux et de nature. Pour passer de la simple à la double matérialité, les investisseurs en immobilier doivent être capables de gérer non seulement les risques pouvant impacter leurs activités, mais également les impacts générés par leurs activités et l'activité de leurs actifs sur l'environnement, la société et l'économie.

Au niveau du bâtiment, l'accent est mis sur le développement continu d'indicateurs, de mesures, de référentiels, de standards et de certifications sophistiquées, soutenus par des connaissances et données scientifiques. Cela vise à obtenir et à suivre une performance durable à partir de données fiables, basées sur l'utilisation de logiciels technologiques et numériques.

Le bâtiment est ancré dans son territoire naturel et juridictionnel. Par conséquent, les pressions réglementaires sur les transformations des actifs sont importantes, avec des pénalités lourdes en cas de non-conformité aux seuils exigés et produisant des pertes de revenus ou d'un gain en capital lors de la revente. La nécessité pour l'acheteur potentiel de déployer des ressources pour pouvoir remettre aux normes l'immeuble qu'il vient d'acheter. Cette anticipation de dépenses et du délai sans revenus pendant la période des travaux se traduira nécessairement en une baisse du prix d'achat d'un immeuble. De plus, au-delà de la contrainte imposée par les exigences réglementaires, il n'en demeure pas moins que les bonnes pratiques en gouvernance concernant les ESG se jouent des frontières. Beaucoup d'organisations intègrent ces bonnes pratiques volontairement afin de conserver leur compétitivité.

Au-delà de la simple performance énergétique, ce sont plus largement les défis de la décarbonation et du verdissement des bâtiments neufs et ayant subi des rénovations d'envergure qui sont particulièrement visés.

Somme toute, il est possible de penser que le secteur de l'immobilier se dirige vers l'ère de la sobriété carbone avec l'aide du numérique et de l'intelligence artificielle pour collecter et analyser un nombre conséquent de données de manière fiable. Celles-ci, collectées directement au niveau de l'immeuble sera utile au niveau corporatif pour la réalisation de vérifications diligentes lors des transactions pour accroître la transparence des caractéristiques d'un bâtiment et mieux considérer et gérer les risques qui y sont associés. Par ailleurs, l'intégration de tels éléments dans le cadre des vérifications diligentes dans les transactions devrait également faciliter ce processus et ainsi augmenter les volumes de transaction tout en limitant les risques.

Les données collectées et fournies serviront également à l'élaboration des documents annuels de l'organisation avec des données toujours plus complètes, pertinentes et fiables pour les parties intéressées. C'est également important au niveau corporatif afin d'éviter les accusations d'écoblanchiment ou de blanchiment ESG. Néanmoins, cette quantité et cette diversité importante d'information, sans des mécanismes de gouvernance ou des réglementations claires, peuvent mener à certaines dérives comme l'éco silence ou le désengagement.

Le processus de transformation durable des immeubles pourrait être ralenti par divers enjeux économiques, tels qu'un taux d'inflation substantiel, des coûts en capital élevés, la rareté de la main-d'œuvre, les coûts des matériaux et des équipements, la capacité de paiement affaiblie des consommateurs, l'augmentation de la population et des besoins en logement, ainsi que le faible taux d'occupation des immeubles en centre-ville depuis la normalisation du télétravail. L'implication des gouvernements à différents niveaux est essentielle pour soutenir la dynamique de changement vers le bâtiment durable, que ce soit par le biais de subventions ou d'investissements dans la modification de l'aménagement des quartiers, des villes et des territoires où sont ancrés les immeubles.

BIBLIOGRAPHIE

- Acharya, V. V., Berner, R., Engle, R., Jung, H., Stroebel, J., Zeng, X. et Zhao, Y. (2023). Climate Stress Testing. *Annual Review of Financial Economics*, 15(1), 291-326. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-110921-101555>
- A Local Law – to amend the new york city charter and the administrative code of the city of new york, in relation to the commitment to achieve certain reductions in greenhouse gas emissions by 2050. (2019). https://www.nyc.gov/assets/buildings/local_laws/l197of2019.pdf
- Antrop, M. (2000). Changing patterns in the urbanized countryside of Western Europe. *Landscape ecology*, 15(3), 257-270.
- Apte, M. G., Fisk, W. J. et Daisey, J. M. (2000, Dec). Associations between indoor CO2 concentrations and sick building syndrome symptoms in U.S. office buildings: an analysis of the 1994-1996 BASE study data. *Indoor Air*, 10(4), 246-257. <https://doi.org/10.1034/j.1600-0668.2000.010004246.x>
- Assimakopoulos, V. D. et Helmis, C. G. (2004). On the study of a sick building: the case of Athens Air Traffic Control Tower. *Energy and Buildings*, 36(1), 15-22.
- Règlement 51-107 sur l'information liée aux questions climatiques. (2021). <https://lautorite.qc.ca/professionnels/reglementation-et-obligations/valeurs-mobilieres/5-obligations-permanentes-des-emetteurs-et-des-inities-51-101-a-58-201/51-107-information-liee-aux-questions-climatiques>
- Baharetha, S., Al-Hammad, A. et Alshuwaikhat, H. (2013). Towards a unified set of sustainable building materials criteria. Dans *ICSDEC 2012: Developing the Frontier of Sustainable Design, Engineering, and Construction* (p. 732-740).
- Bako-Biro, Z. (2004). Human perception, SBS symptoms and performance of office work during exposure to air polluted by building materials and personal computers. *International Centre for Indoor Environment and Energy*, 2, 215-223.
- Bergeron, P. et Robitaille, É. (2013). *Accessibilité géographique aux commerces alimentaires au Québec : analyse de situation et perspectives d'interventions*.
- California legislature. (2023b). SB-261 Greenhouse gases: climate-related financial risk. https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billNavClient.xhtml?bill_id=202320240SB261
- Canadian Green Building Council. (2017). A roadmap for retrofits in Canada: charting a path forward for large buildings. https://portal.cagbc.org/cagbcdocs/advocacy/CaGBC_Roadmap_for_Retrofits_in_Canada_2017_EN_web.pdf

- Cooper, D., Unit, F. et Branch, E. (2015). Energy efficiency for buildings. *United Nations Environment Programme*.
- Décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019 relatif aux obligations d'actions de réduction de la consommation d'énergie finale dans des bâtiments à usage tertiaire. (2019). <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038812251>
- De Dear, R. J. et Brager, G. S. (2002). Thermal comfort in naturally ventilated buildings: revisions to ASHRAE Standard 55. *Energy and Buildings*, 34(6), 549-561.
- De Giuli, V., Da Pos, O. et De Carli, M. (2012). Indoor environmental quality and pupil perception in Italian primary schools. *Building and Environment*, 56, 335-345.
- Deschryver, P. et De Mariz, F. (2020). What future for the green bond market? How can policymakers, companies, and investors unlock the potential of the green bond market? *Journal of Risk and Financial Management*, 13(3), 61.
- Directive (eu) 2022/2464 of the european parliament and of the council of 14 december 2022 amending regulation (eu) no 537/2014, directive 2004/109/ec, directive 2006/43/ec and directive 2013/34/eu, as regards corporate sustainability reporting. (2022). <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/59e70288-7ce5-11ed-9887-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-287731084>
- Dridi, A. (2017). Analyse du processus d'émergence et de développement des indicateurs du bâtiment durable : le cas du Québec, Université du Québec à Montréal.
- Firth, L. B., Schofield, M., White, F. J., Skov, M. W. et Hawkins, S. J. (2014). Biodiversity in intertidal rock pools: Informing engineering criteria for artificial habitat enhancement in the built environment. *Marine Environmental Research*, 102, 122-130.
- Forsström, J., Lahti, P., Pursiheimo, E., Rämä, M., Shemeikka, J., Sipilä, K., Tuominen, P. et Wahlgren, I. (2011). Measuring energy efficiency Indicators and potentials in buildings, communities and energy systems.
- Franck, R., Jover, G. et Hovorka, F. (2014). *L'efficacité énergétique du bâtiment : optimiser les performances énergétiques, le confort et la valeur des bâtiments tertiaires et industriels*. Eyrolles.
- Geng, Y., Ji, W., Wang, Z., Lin, B. et Zhu, Y. (2019). A review of operating performance in green buildings: Energy use, indoor environmental quality and occupant satisfaction. *Energy and Buildings*, 183, 500-514.

- GIEC. (2022a). *Climate Change 2022 Mitigation of Climate Change* (Work Group III, Issue.
- GIEC. (2022b). Summary for Policymakers [Rapport]. Dans *Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change* (P.R. Shukla, J. Skea, R. Slade, A. Al Khourdajie, R. van Diemen, D. McCollum, M. Pathak, S. Some, P. Vyas, R. Fradera, M. Belkacemi, A. Hasija, G. Lisboa, S. Luz, J. Malley. éd.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009157926.001>.
- Giwa, A. et Dindi, A. (2017). An investigation of the feasibility of proposed solutions for water sustainability and security in water-stressed environment. *Journal of Cleaner Production*, 165, 721-733.
- Gouvernement du Canada. (2023). *Stratégie Nationale d'Adaptation du Canada*. <https://www.canada.ca/fr/services/environnement/meteo/chanagementsclimatiques/plan-climatique/strategie-nationale-adaptation/strategie-complete.html#toc11>
- Greater London Authority. (2018). *London Environment Strategy*.
- Green, B. N., Johnson, C. D., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade. *Journal of chiropractic medicine*, 5(3), 101-117.
- Hugues, B. et Morin, A. (2023). *Minimum energy efficiency standards in buildings – update April 2023 Dentons*.
- IFRS. (2023a). *IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information* <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/#standard>
- IFRS. (2023b). *IFRS S2 Climate-related Disclosures* <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/>
- Jantunen, M. J., Hanninen, O., Katsouyanni, K., Knoppel, H., Kuenzli, N., Lebret, E., Maroni, M., Saarela, K., Sram, R. et Zmirou, D. (1998). Air pollution exposure in European cities: The “EXPOLIS” study. *Journal of exposure analysis and environmental epidemiology*, 8, 495-518.
- Juntunen, M. et Lehenkari, M. (2021, 2021/02/01). A narrative literature review process for an academic business research thesis. *Studies in Higher Education*, 46(2), 330-342. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1630813>
- Kamali, M. et Hewage, K. (2017). Development of performance criteria for sustainability evaluation of modular versus conventional construction methods. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3592-3606.

- Kamari, A. et Kirkegaard, P. (2019). Development of a rating scale to measuring the KPIs in the generation and evaluation of holistic renovation scenarios. (p. 012043). IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, IOP Publishing.
- Koroneos, C. et Dompros, A. (2007, 2007/05/01). Environmental assessment of brick production in Greece. *Building and Environment*, 42(5), 2114-2123. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2006.03.006>
- Křídlová Burdová, E. et Vilčková, S. (2014). Building environmental assessment—waste management. *Pollack Periodica*, 9(Supplement-1), 127-139.
- Kylili, A., Ilic, M. et Fokaides, P. A. (2017). Whole-building Life Cycle Assessment (LCA) of a passive house of the sub-tropical climatic zone. *Resources, Conservation and Recycling*, 116, 169-177.
- Lepczyk, C. A., Aronson, M. F., Evans, K. L., Goddard, M. A., Lerman, S. B. et MacIvor, J. S. (2017). Biodiversity in the city: fundamental questions for understanding the ecology of urban green spaces for biodiversity conservation. *BioScience*, 67(9), 799-807.
- Li, M., Wiedmann, T. et Hadjikakou, M. (2020). Enabling Full Supply Chain Corporate Responsibility: Scope 3 Emissions Targets for Ambitious Climate Change Mitigation. *Environmental science & technology*, 54(1), 400-411. <https://doi.org/10.1021/acs.est.9b05245>
- LOI n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets (1). (2021). <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043956924>
- Lok, K., Opoku, A., Smith, A., Vanderpool, I. et Cheung, K. (2023). Sustainable Facility Management in UN Development Goals. (p. 012022). IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, IOP Publishing.
- Lukić, M., Ćosić, M. et Prodanović, B. (2022). Impact of climate changes on the insurance market. *International Review*(3-4), 111-117.
- Lützkendorf, T. et Lorenz, D. (2014). Sustainability Metrics Translation and Impact on property Investment and Management. *UNEP FI PROPERTY WORKING GROUP REPORT*.
- McKinney, M. L. (2002). Urbanization, Biodiversity, and Conservation: The impacts of urbanization on native species are poorly studied, but educating a highly urbanized human population about these impacts can greatly improve species conservation in all ecosystems. *BioScience*, 52(10), 883-890. [https://doi.org/10.1641/0006-3568\(2002\)052\[0883:UBAC\]2.0.CO;2](https://doi.org/10.1641/0006-3568(2002)052[0883:UBAC]2.0.CO;2)

- Okoro, C. S. (2023). Sustainable facilities management in the built environment: A mixed-method review. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4), 3174.
- Pearce, A. (2017). Sustainable Urban Facilities Management. Dans. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-409548-9.10183-6>.
- PH25.17 – Toronto Green Standard Review and Update. (2021). <https://secure.toronto.ca/council/agenda-item.do?item=2021.PH25.17>
- Règlement sur la divulgation et la cotation des émissions de gaz à effet de serre des grands bâtiments (2021). <https://montreal.ca/reglements-municipaux/recherche/61576a39ee486000110b28a7>
- RICS. (2021). *Sustainability and ESG in commercial property valuation and strategic advice*. <https://www.rics.org/profession-standards/rics-standards-and-guidance/sector-standards/valuation-standards/sustainability-and-commercial-property-valuation>
- SB-253 Climate Corporate Data Accountability Act. (2023a). https://leginfo.ca.gov/faces/billNavClient.xhtml?bill_id=202320240SB253
- Seto, K. C., Güneralp, B. et Hutyra, L. R. (2012). Global forecasts of urban expansion to 2030 and direct impacts on biodiversity and carbon pools. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(40), 16083-16088. <https://www.pnas.org/doi/pdf/10.1073/pnas.1211658109>
- Shahin, S. M. et Salem, M. A. (2015). The challenges of water scarcity and the future of food security in the United Arab Emirates (UAE). *Natural Resources and Conservation*, 3(1), 1-6.
- Sicotte, H., De Serres, A., Delerue, H. et Ménard, V. (2019). Open creative workspaces impacts for new product development team creativity and effectiveness. *Journal of Corporate Real Estate*.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 169-188.
- Ville de Paris. (2018). *Plan climat de Paris – vers une ville neutre en carbone, 100 % énergies renouvelables, résiliente, juste et inclusive*.
- Warren, Z. (2023). Upcoming SEC climate disclosure rules bring urgency to ESG data strategy planning. *Reuters*. [https://www.reuters.com/legal/legal-industry/upcoming-sec-climate-disclosure-rules-bring-urgency-esg-data-strategy-planning-2023-01-30/#:~:text=The%20new%20disclosure%20rules%20would,Scope%201\)%20and%20indirect%20emissions](https://www.reuters.com/legal/legal-industry/upcoming-sec-climate-disclosure-rules-bring-urgency-esg-data-strategy-planning-2023-01-30/#:~:text=The%20new%20disclosure%20rules%20would,Scope%201)%20and%20indirect%20emissions)
- World Green Building Council. (2021). *Annual Report*.

5

La résolution des enjeux E.S.G au sein des organisations : quels rôles jouent les professionnels des ressources humaines ?

Sondes Turki¹

Professeure de gestion des ressources humaines, ESG UQAM

INTRODUCTION

Les entreprises font partie intégrante de l'environnement plus large dans lequel elles opèrent et duquel elles dépendent. Au cours des dernières décennies, les parties prenantes ont manifesté un intérêt croissant pour la manière dont les entreprises mènent leurs opérations et répartissent la valeur qu'elles génèrent (Esposito De Falco, Scandurra et Thomas, 2021). Cet intérêt est motivé par diverses préoccupations, notamment la protection de l'environnement (comme la réduction des matières premières, de l'énergie et de l'eau), les obligations sociales (comme les droits de l'homme et les conditions de travail) et la gouvernance d'entreprise (comme la lutte contre la corruption et la promotion de l'égalité des sexes) (Esposito De Falco et coll., 2021). Cet accent global est synthétisé par les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (sous l'acronyme E.S.G). Heureusement, les entreprises sont conscientes que les préoccupations E.S.G et la pérennité des affaires ne sont pas des objectifs dissociables ou contradictoires (Huang, 2021).

L'intérêt pour l'étude des raisons qui poussent les entreprises à mener des activités environnementales, sociales et de gouvernance (E.S.G) n'est pas nouveau mais est toutefois en croissance (Huang, 2021).

1. Note au lecteur : Pour ne pas alourdir le texte, le masculin est utilisé comme générique et désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Cette littérature souligne particulièrement l'impact positif des activités E.S.G sur la performance organisationnelle (Shaikh, 2022) et les présente comme un avantage compétitif (Esposito De Falco et coll., 2021). Également, cette littérature a favorisé la montée des recherches portant sur les indicateurs de mesure de la performance E.S.G (Widyawati, 2020).

En revanche, la littérature portant sur les acteurs des changements E.S.G reste minime. Également, cette littérature se penche sur un nombre limité d'acteurs de ces changements : il est souvent question des entreprises, mais aussi des acteurs tels que les pays (ou les gouvernements et les acteurs de régulation locaux et nationaux) (Mooneepen, Abhayawansa et Mamode Khan, 2022), les actionnaires (Barko, Cremers et Renneboog, 2022), les conseils d'administration (Birindelli, Dell'Atti, Iannuzzi et Savioli, 2018; Cucari, Esposito De Falco et Orlando, 2018) et l'ensemble des autres parties prenantes des entreprises (consommateurs et fournisseurs, employés, compétiteurs, institutions intermédiaires) (Esposito De Falco et coll., 2021) qui ont été étudiées d'une façon sporadique.

À l'échelle de l'entreprise, ce sont souvent les membres des conseils d'administration, par leur composition (diversité) et leurs activités, qui ont été étudiées comme des acteurs individuels influençant l'adoption des pratiques et politiques E.S.G (Birindelli et coll., 2018; Cucari et coll., 2018). La littérature ne se penche pas sur l'étude des acteurs individuels tels que la haute direction et les membres de direction d'une entreprise, responsables non seulement de la formulation d'une stratégie organisationnelle incluant les aspects E.S.G, mais aussi de sa mise en place. Parmi ces acteurs « oubliés », nous retrouvons les directeurs des ressources humaines (RH) dont le rôle stratégique au sein de l'entreprise ne cesse d'attirer l'attention des chercheurs et des praticiens (Cayrat et Boxall, 2023). En effet, la gestion des ressources humaines (GRH), définie comme étant « l'ensemble des pratiques de planification, de direction, d'organisation, de reconnaissance, de développement et de contrôle des RH au sein d'une organisation » (St-Onge et coll., 2021, p.4) a évolué au cours de ces dernières décennies. La GRH, jadis nommée gestion du personnel et analysée sous une perspective purement économique, s'est taillé une place stratégique au sein des organisations (Kaufman, 2012). Par conséquent, les professionnels RH, principaux responsables de l'élaboration, l'application et l'évaluation des activités en matière de

GRH, ont vu leurs rôles se transformer et s'enrichir pour inclure non seulement le rôle d'agent administratif mais aussi le rôle de partenaire d'affaires.

Des études portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) confirment que ces dernières impactent non seulement les employés, mais aussi les contextes humains, sociaux et environnementaux des organisations (Beaupré et coll., 2008 ; Renwick et coll., 2016 ; Rothenberg, Hull et Tang, 2017). Également, les professionnels des RH sont souvent impliqués dans l'opérationnalisation et la mise en place de la stratégie organisationnelle (qui inclut des volets E.S.G) dans la vie quotidienne d'une entreprise (Cayrat et Boxall, 2023). Malheureusement, la littérature ne se penche pas sur l'implication des professionnels RH en lien avec les volets ESG.

L'objectif de ce chapitre est d'analyser les principaux écrits liant la GRH aux aspects E.S.G et d'identifier les différents rôles joués par les professionnels des RH dans la réponse aux enjeux E.S.G au sein d'une organisation. Ce faisant, il contribue à mettre en lumière la place de plus en plus cruciale qu'occupe la fonction RH dans l'intégration et l'opérationnalisation des enjeux E.S.G au sein des organisations.

Une analyse sommaire des écrits scientifiques publiés au cours des vingt dernières années et liant la GRH avec les enjeux E.S.G nous permet de noter un nombre élevé de publications (près de 10 000) qui ont été en forte hausse au cours des 5 dernières années (près de 4000). Ces publications portent souvent sur un des trois enjeux ESG.

Suivant cette logique, ce chapitre est divisé en trois grandes sections qui présentent la littérature croisant 1) la GRH et la protection de l'environnement, 2) la GRH et les défis sociaux et finalement, 3) la GRH et la gouvernance. Chacune de ces sections détaille les principaux écrits et souligne le rôle des professionnels des RH comme acteur clé dans la résolution des enjeux E.S.G au sein de l'entreprise.

LE RÔLE DES PROFESSIONNELS DES RH DANS LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Depuis 2016, les écrits liant la fonction RH et les enjeux environnementaux sont en nette hausse (Yong, Yusliza et Fawehinmi, 2019). Cette littérature permet d'apporter une réponse à la question suivante : comment la GRH peut-elle contribuer à la gestion environnementale au sein d'une organisation ? (Xie et Lau, 2023).

De nombreuses et récentes études avancent que la fonction RH joue un rôle important dans la nouvelle orientation écologique des organisations (p. ex., Amrutha et Geetha, 2020 ; Ren, Tang et Jackson, 2018 ; Paulet, Holland et Morgan, 2021 ; Renwick, Jabbour, Muller-Camen, Redman et Wilkinson, 2016). Deux nouveaux concepts ont émergé dans la littérature, la gestion verte des ressources humaines (GVRH) et la GRH environnementale, qui sont utilisés d'une façon interchangeable. Dans ce qui suit, le terme de GRH environnementale sera utilisé.

La GRH environnementale a été définie par Ren et coll. (2018) comme étant le phénomène qui permet de comprendre la relation entre d'un côté, les activités organisationnelles ayant un impact sur l'environnement et d'un autre côté, la conception, l'évolution, la mise en œuvre et l'influence des systèmes de GRH.

La GRH environnementale existe à la fois en tant que sous-ensemble du domaine de la «GRH durable» et en tant que champ d'études autonome (Paulet et coll., 2021). Plusieurs chercheurs sont d'avis que le concept de GRH environnementale, bien qu'il évolue de manière concomitante avec la littérature plus vaste portant sur le développement durable, s'est affirmé comme un domaine de recherche distinct au cours de la dernière décennie (Paulet et coll., 2021 ; Ren et coll., 2018 ; Renwick et coll., 2016).

Le but ultime de la GRH environnementale est de réduire l'empreinte carbone d'une organisation et contribuer à ses références écologiques (Renwick, Redman et Maguire, 2013). En effet, l'intégration de pratiques vertes dans la GRH est reconnue comme étant une stratégie possible permettant à l'entreprise de réduire son impact environnemental et de devenir plus durable, ce qui pourrait potentiellement avoir un impact positif sur sa pérennité (Yong et coll., 2019).

Pour atteindre ce but ultime, la GRH environnementale a deux objectifs : formuler une philosophie de GRH reflétant les valeurs vertes et promouvoir un système RH (des pratiques de GRH) visant à orienter le comportement écologique des employés (Jabbar et Abid, 2015 ; Ren et coll., 2018). La vision de la GRH environnementale, comme un moyen permettant l'atteinte des objectifs en matière de l'environnement, est très répandue dans la littérature et permet de se pencher sur les pratiques de GRH environnementale (Tang et coll., 2018).

Dans la littérature, cinq politiques et pratiques RH ont été largement explorées en lien avec les objectifs environnementaux (Yong et coll., 2019). Il s'agit de 1) recrutement et sélection verts, 2) formation et développement des compétences vertes, 3) gestion des performances vertes, 4) gestion de la rémunération verte et 5) implication et habilitation vertes. Ces cinq pratiques sont étroitement interconnectées (Yong et coll., 2019).

En effet, le professionnel RH, via les différentes pratiques de GRH environnementale, doit atteindre les objectifs suivants :

1. Pour le recrutement et la sélection verts : l'attraction, l'identification et la sélection des candidats sensibles aux questions environnementales et désireux de contribuer à la performance environnementale (Tang et coll., 2018) ;
2. Pour la formation et le développement des compétences vertes : l'investissement dans l'acquisition et le développement des connaissances et des compétences environnementales permettant aux employés de mener à bien des actions environnementales (Tang et coll., 2018) et d'améliorer leurs aptitudes à travailler de manière respectueuse de l'environnement (Yong et coll., 2019) ;
3. Pour la gestion des performances vertes : la mise en place d'un système d'évaluation des performances des employés intégré au processus de gestion environnementale (Tang et coll., 2018) ;
4. Pour la gestion de la rémunération verte : la mise en place d'un système de récompenses monétaires et non monétaires visant à motiver les employés à contribuer aux objectifs environnementaux d'une organisation (Tang et coll., 2019) ;

5. Finalement, pour l'implication et l'habilitation vertes des employés : favoriser leur engagement dans divers processus de gestion environnementale tout en leur donnant la parole et en intégrant leurs initiatives variées (Yong et coll., 2019).

Ensemble, ces pratiques de GRH environnementale permettent d'influencer et d'améliorer la conscience écologique et les comportements pro-environnementaux des employés et par conséquent, de stimuler les progrès vers la durabilité environnementale sur le lieu de travail (Jabbar et Abid, 2015). L'accent de la GRH environnementale est mis sur des employés qui doivent par leurs actions et comportements améliorer les résultats environnementaux des entreprises (Renwick et coll., 2016).

Le professionnel des RH, quant à lui, joue un rôle majeur dans l'intégration des enjeux environnementaux dans l'énoncé de la mission (Ahmad, 2015), la stratégie (Yong et coll., 2019) et la culture d'une organisation (Ren et coll., 2018). En effet, il initie les politiques et pratiques de GRH environnementale (Jabbar et Abid, 2015) qui viennent bonifier les réponses organisationnelles aux nouveaux défis environnementaux (Renwick et coll., 2016). Le professionnel des RH permet le développement et l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement en milieu professionnel : il joue un rôle important dans l'implication des individus dans le cadre de différentes initiatives vertes et dans l'initiation des changements dans les processus existants (Mishra, Sarkar et Kiranmai, 2014). Par conséquent, le professionnel RH est le bâtisseur d'une culture respectueuse de l'environnement au sein de l'entreprise (Harmon, Fairfield et Wirtenberg, 2010, cité dans Ahmad, 2015). Son rôle dans la gestion environnementale sera d'autant plus stratégique si l'organisation occupe une position proactive dans la gestion des enjeux environnementaux (Ren et coll., 2018). En effet, la GRH environnementale et la gestion environnementale s'influencent mutuellement (Ren et coll., 2018).

La littérature en matière de GRH environnementale révèle que pour un professionnel des RH, les rôles de partenaire d'affaires et d'agent de changement (Ulrich, 1997), sont cruciaux pour garantir le succès des pratiques de GRH environnementale (Yong et coll., 2019). Également, elle montre que davantage de professionnels des RH, occupant les postes de cadres, sont désireux de façonner leur entreprise de telle sorte qu'ils deviennent des champions environnementaux exclusifs (Ahmad, 2015). À partir de notre analyse de cette littérature, il est

possible de conclure que les professionnels des RH jouent **le rôle de promoteurs des pratiques et comportements écologiques sur le lieu de travail.**

LE RÔLE DES PROFESSIONNELS DES RH DANS LA RÉOLUTION DES ENJEUX SOCIAUX

Les entreprises se sont posées de multiples questions sur leur mission sociale depuis les années 1950. Les enjeux sociaux se sont multipliés et les entreprises ont vu la nécessité de les intégrer afin d'assurer non seulement leur pérennité, mais aussi la pérennité de la société (Gendron, 2011). Dans la littérature, cet intérêt envers les enjeux sociaux se traduit par le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE). La RSE concerne les responsabilités qui incombent à l'entreprise afin de répondre aux attentes de la société (Gendron, 2011). Dans cette section, seule la dimension sociale est analysée en lien avec la GRH.

Depuis le début des années 2000, davantage d'entreprises prennent ce virage de RSE et lient la GRH aux enjeux sociaux (Beaupré et coll., 2008). Cette littérature étudie la manière dont la GRH contribue à la résolution des défis sociaux. Plus spécifiquement, elle se penche sur l'analyse des politiques et pratiques de responsabilité sociale qui sont destinées aux employés, ce que certaines recherches qualifient de : «GRH socialement responsable» (Shen et Benson, 2016).

Cette GRH socialement responsable a été définie comme une gestion qui « tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié. Elle lui offre une meilleure équité, ainsi qu'une optimisation de la qualité de son emploi et du travail qu'il effectue, le tout étant inscrit dans une relation d'emploi durable. » (Barthe et Belabbes, 2016 : p. 108). Ainsi, ce sont les employés (et leurs besoins et leurs attentes), considérés comme principale partie prenante, qui sont mis de l'avant par cette GRH dans une optique de réponse aux enjeux sociaux.

Dans ce sens, Barrera-Martínez et ses collègues (2017) définissent la GRH socialement responsable comme étant l'ensemble des politiques et pratiques qui améliorent les conditions éthiques, sociales, humaines et de travail des travailleurs en promouvant leur satisfaction et leur développement adéquat au sein de l'entreprise.

Ces définitions rejoignent également le volet social de la définition de la RSE telle que proposée dans le cadre de la norme ISO 26000 (2010) et qui stipule que les entreprises doivent « assurer l'employabilité de leurs salariés, la santé, le bien-être et la sécurité au travail, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, l'égalité des chances, l'équité, la promotion de la diversité, le respect des personnes et la solidarité sociale ».

Bien que de nombreux chercheurs ont tenté de catégoriser les politiques et pratiques de GRH socialement responsable (p. ex., Barrena-Martínez et coll., 2017 ; Beaupré et coll., 2008 ; Newman et al., 2016), il n'existe pas une classification universelle de ces politiques.

Dans le cadre d'une tentative ambitieuse de catégorisation des politiques de GRH socialement responsable envers les employés, Barrena-Martínez et coll. (2017) identifient huit pratiques à la charge des professionnels RH :

- L'attraction et la rétention des employés ;
- La formation et le développement continu ;
- La gestion des relations de travail ;
- La communication, la transparence et le dialogue social ;
- La diversité et l'égalité des chances ;
- La rémunération équitable et les avantages sociaux ;
- La prévention, la santé et la sécurité au travail ;
- La conciliation travail-famille.

Selon une récente revue de littérature, ces différentes politiques et pratiques de GRH socialement responsables semblent avoir un impact positif à la fois sur l'organisation et les employés (Omid et Dal Zotto, 2022). Au niveau organisationnel, ces pratiques semblent améliorer la performance financière et non financière des entreprises (Omid et Dal Zotto, 2022). Entre autres, ces pratiques contribuent à l'amélioration de l'image de marque employeur ainsi que la réputation organisationnelle (Özcan et Elçi, 2020). Au niveau des employés, cette même revue de littérature (Omid et Dal Zotto, 2022) note l'impact positif de ces pratiques sur leur engagement, leur comportement citoyen, leur accomplissement des tâches, leur satisfaction au travail, leur bien-être, leur loyauté et leur identification organisationnelle.

Bien que différentes études montrent le lien positif entre la GRH socialement responsable et la performance individuelle et organisationnelle, peu de données et d'analyses ont porté sur le lien entre ces pratiques et leur impact social supposé positif (Aust et coll., 2020). Par conséquent, il est possible de conclure que l'objectif social de la GRH socialement responsable sert principalement l'objectif économique de l'entreprise.

Étant donné que c'est par l'intermédiaire des employés que les objectifs de la RSE sont atteints, la GRH par ses pratiques de GRH socialement responsables semble être non seulement une composante, mais aussi un outil important de mise en œuvre de la stratégie de responsabilité sociale d'une entreprise (Shen et Benson, 2016).

Ainsi, le professionnel des RH est un acteur stratégique dans une telle démarche. Il joue **le rôle de garant du bien-être social, présent et futur, des employés, et ce au sein et à l'extérieur de l'organisation.**

LE RÔLE DES PROFESSIONNELS DES RH DANS LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

La littérature liant la fonction RH et la gouvernance des entreprises date majoritairement de la fin des années 2000 et semble, petit à petit, attirer l'attention des chercheurs et des praticiens. La gouvernance est définie ici comme la structure de contrôle des principaux dirigeants. D'une manière générale, ces écrits, peu nombreux, permettent d'apporter une réponse à la question suivante : comment la GRH se présente-t-elle comme une expertise nécessaire pour la gouvernance d'une organisation ?

Pendant des décennies, la composition de la majorité des conseils d'administration des entreprises était fortement axée sur les directeurs généraux, les directeurs financiers, les directeurs marketing, les avocats et les universitaires (Caminiti, 2022). Les professionnels des RH étaient rarement présents, mais cela est en train de changer. En effet, la présence des directeurs RH dans les conseils d'administration est un phénomène nouveau et en montée (Aust et coll., 2020). Occuper un siège au sein du conseil d'administration permet à un professionnel des RH non seulement de mettre en lumière son rôle stratégique, mais aussi son pouvoir éventuel d'influencer les décisions stratégiques (Brandl, Mayrhofer et Reichel, 2008 ; Jackson et coll., 2014 ; Reichel et coll., 2020).

En 2019, moins de 3 % des administrateurs siégeant au conseil d'administration des entreprises du classement Fortune 1000 étaient d'anciens ou d'actuels responsables des RH (Kaplan et Carey, 2019). Plus récemment, la part des fonctions d'administrateur dans l'ensemble des entreprises de l'indice S&P 1500 ayant des compétences spécifiques en matière de RH est passée de 11,3 % en 2020 à 19,4 % en 2022, selon l'ISS ESG (l'organisme d'investissement responsable de l'Institutional Shareholder Services) (Caminiti, 2022).

Malgré cette hausse des chiffres, la littérature scientifique n'étudie pas les déterminants ni les conséquences de la présence d'un directeur RH dans les conseils d'administration. Les études mentionnent vaguement quelques éléments susceptibles d'expliquer ce nouveau phénomène. Ces explications sont regroupées en deux raisons dans le présent travail.

En premier lieu, il y a un besoin croissant de l'expertise en GRH comme nouvelle compétence indispensable pour la gouvernance des organisations (Jackson et coll., 2014). Les dirigeants d'entreprise font face à de nouveaux défis sur le lieu de travail : pénurie de main-d'œuvre, hausse du roulement des employés, nouvelles formes d'organisations du travail (tel que le travail à distance et hybride), obligation de diversité et d'inclusion, pour n'en citer que quelques exemples. Les questions touchant au capital humain sont davantage complexes et les professionnels des RH sont les mieux outillés pour relever ces nouveaux défis (Caminiti, 2022). Également, les conseils d'administration assistent à la montée des critères non économiques (humains, sociétaux et environnementaux) et de nouvelles normes de responsabilité sociale mettant le « S » de l'avant (Aust et coll., 2020). Ces nouveaux critères influencent les décisions organisationnelles stratégiques prises par les conseils d'administration et invitent ces derniers à intégrer les expertises en RH afin de mieux comprendre les changements sociaux et environnementaux (Aust et coll., 2020). Finalement, une expertise en GRH au sein des conseils d'administration peut contribuer à atténuer les risques, tels qu'une mauvaise culture organisationnelle, un leadership inefficace ou le harcèlement en milieu de travail (Crockett, 2020).

En second lieu, la diversification des conseils d'administration est devenue un impératif (Reichel et coll., 2020). En effet, la diversité, l'équité et l'inclusion (EDI) sont de nouvelles valeurs organisationnelles importantes et très répandues (Mullins, 2018). Le thème de l'EDI, entre autres, est un nouveau sujet que les directeurs des conseils

d'administration ont inclus récemment dans leurs discussions sur la gestion efficace axée sur le « People » d'une organisation (Crockett, 2020). Actuellement, les travailleurs les plus performants sont en quête d'organisations qui mettent en pratique leurs valeurs. Lorsqu'une entité affirme accorder une importance particulière à l'EDI, la légitimité de cette affirmation réside dans les actions ainsi que la composition du conseil d'administration. Dans ce sens, avoir plus de femmes dans les conseils d'administration est susceptible d'accroître l'image de marque et la réputation d'une organisation (Reichel et coll., 2020). De plus, la diversité des conseils d'administration semble avoir un impact positif sur la performance E.S.G (Banahan et Hasson, 2018).

Selon un nouveau recensement effectué par Catalyst (2020), la majorité des administrateurs siégeant aux conseils d'administration demeure des hommes : moins d'un membre sur cinq d'un conseil d'administration d'une grande organisation est une femme. Toutefois, la majorité des responsables des RH sont des femmes. Dans ce sens, l'ajout d'un responsable RH à un conseil d'administration permettrait potentiellement la féminisation de celui-ci et aussi, l'intégration de l'expertise RH dans ces instances. Ainsi, la diversification des conseils d'administration peut passer par l'inclusion de plus de femmes qui sont majoritaires à titre de directrices des RH (Reichel et coll., 2020).

Il convient de noter que, malgré son importance, ce phénomène de la présence des directeurs RH au sein des conseils d'administration demeure inexploré. Les recherches à ce sujet sont disparates.

Se basant sur cette mince littérature, il est possible de conclure que les directeurs RH au sein des conseils d'administration doivent être prêts à jouer **un rôle stratégique leur permettant d'être en mesure non seulement de formuler des recommandations, mais aussi de prendre des décisions stratégiques.**

CONCLUSION

Malgré l'intérêt croissant pour la recherche sur la gestion des ressources humaines (GRH) et ses croisements avec les changements environnementaux, sociaux et de gouvernance (E.S.G), la littérature dans ce domaine est très dispersée et aucune étude intégrative n'a encore été entreprise.

En effet, la fonction RH a été étudiée en lien avec 1) les enjeux environnementaux comme un domaine de recherche autonome et très en vogue (Paulet et coll., 2021), 2) les enjeux sociaux dans le cadre du concept de GRH socialement durable se penchant exclusivement sur la dimension sociale (Bansal, 2005) et finalement, 3) les enjeux de gouvernance comme une expertise de plus en plus demandée au sein des conseils d'administration (Aust et coll., 2020).

Force est de constater que ces différentes littératures portant sur la GRH environnementale, la GRH socialement responsable et la GRH au sein des conseils d'administration sont assez récentes (apparues au cours des deux dernières décennies). Ensemble, elles soulignent l'importance de l'intégration des dimensions E.S.G au cœur de la stratégie de l'organisation et sa stratégie de GRH. L'ensemble de ces écrits souligne également l'introduction d'un nouvel acteur clé qui est le professionnel des RH dans la résolution des nouveaux enjeux E.S.G au niveau de l'organisation.

Ce chapitre présente, à partir de cette littérature éclatée, une synthèse des rôles joués par les professionnels des RH dans la réponse aux enjeux ESG. Notre revue de littérature suggère que les professionnels des RH n'ont pas le choix que de s'engager dans la résolution de l'ensemble des enjeux E.S.G, et ce, étant la forte intégration, du moins théorique, entre la fonction RH et chacun de ces enjeux ESG.

Ce chapitre a également mis en évidence que les rôles joués par les professionnels des RH dans la réponse aux enjeux E.S.G sont encore méconnus et peu formels. Par conséquent, trois familles de rôles pour le professionnel des RH ont émergé : le rôle de promoteur des pratiques et comportements écologiques sur le lieu de travail ; le rôle de garant du bien-être social, présent et futur, des employés, et ce au sein et à l'extérieur de l'organisation et le rôle stratégique leur permettant d'être en mesure non seulement de formuler des recommandations, mais aussi de prendre des décisions stratégiques.

Ces trois rôles soulignent que les professionnels des RH doivent être plus proactifs dans la formulation des réponses aux enjeux ESG. Ils doivent, dans la mesure du possible, participer à la formulation des valeurs et de la stratégie organisationnelle tout en s'assurant d'y intégrer les enjeux ESG. Ainsi, occuper un siège au sein d'un conseil d'administration représente un moyen efficace pour la réalisation de ce mandat

et pour la confirmation de ce positionnement stratégique (Mullins, 2018). Également, les professionnels des RH sont appelés à adapter consciemment leur stratégie, leurs politiques et leurs pratiques RH de manière à s'aligner sur la stratégie organisationnelle, mais aussi apporter des réponses et des solutions aux enjeux ESG. Cela confirme le rôle stratégique joué par les professionnels RH au sein des entreprises et qui ne cesse d'attirer l'attention des chercheurs et des praticiens (Cayrat et Boxall, 2023).

Bien que ces différents rôles contribuent à la résolution des enjeux E.S.G, ils sont orientés vers les employés, qui représentent la principale ressource et le principal avantage compétitif permettant à une entreprise d'atteindre ces objectifs extra-économiques. Le point de départ est souvent la GRH au sein de l'entreprise et le point d'arrivée est représenté par ses impacts sur le contexte organisationnel (perspective inside-out). Un nouveau concept intitulé la « GRH du bien commun » (*common good HRM*) a été introduit très récemment par Aust et coll. (2020) et ayant pour point de départ « les grands défis mondiaux » ou défis E.S.G tout en cherchant à y répondre via les pratiques de GRH (perspective outside-in). Ce concept semble être promoteur pour l'analyse du rôle joué par les professionnels des RH dans la résolution des grands défis E.S.G.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent business & management*, 2(1), 1030817.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner production*, 247, 119-131.
- Arnaud, S., & Wasieleski, D. M. (2014). Corporate humanistic responsibility: Social performance through managerial discretion of the HRM. *Journal of Business Ethics*, 120, 313-334.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
- Banahan, C., & Hasson, G. (2018). Across the board improvements: gender diversity and ESG performance. In *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
- Barko, T., Cremers, M., & Renneboog, L. (2022). Shareholder engagement on environmental, social, and governance performance. *Journal of Business Ethics*, 180(2), 777-812.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European research on management and business economics*, 23(1), 55-61.
- Barthe, N., & Belabbes, K. (2016). La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Revue management et avenir*, (1), 95-113.
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., & Morin 1, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, 14(2), 77-140.
- Bolton, S. C., Houlihan, M., & Laaser, K. (2012). Contingent work and its contradictions: Towards a moral economy framework. *Journal of Business Ethics*, 111, 121-132.
- Birindelli, G., Dell'Atti, S., Iannuzzi, A. P., & Savioli, M. (2018). Composition and activity of the board of directors: Impact on ESG performance in the banking system. *Sustainability*, 10(12), 4699.

- Brandl, J., Mayrhofer, W., & Reichel, A. (2008). The influence of social policy practices and gender egalitarianism on strategic integration of female HR directors. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2113–2131.
- Caminiti, S. (2022). Directors with HR skills are becoming more important for companies amid Great Resignation. *CNBC*. <https://www.cnbc.com/2022/03/10/directors-with-hr-skills-are-becoming-more-important-for-companies.html>
- Catalyst (2020). Women in Leadership at S&P/TSX Companies. Report. https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2020/03/Women-in-Leadership_SP_TSXCompanies_report_English-Final-1.pdf
- Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, 100984.
- Crockett, H. (2020). Why Corporate Boards Should Include HR. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/08/18/why-corporate-boards-should-include-hr/?sh=1c9720a66984>
- Cucari, N., Esposito De Falco, S., & Orlando, B. (2018). Diversity of board of directors and environmental social governance: Evidence from Italian listed companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(3), 250-266.
- Esposito De Falco, S., Scandurra, G., & Thomas, A. (2021). How stakeholders affect the pursuit of the Environmental, Social, and Governance. Evidence from innovative small and medium enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(5), 1528-1539.
- Gendron, C. (2011). L'entreprise comme vecteur du progrès social. Débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise (III). *Revue du MAUSS permanente*, 15.
- ISO 26000 (2010). Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, traduction française de la version ISO 26000 de novembre, Paris, AFNOR, 145 p.
- Jabbar, M. H., & Abid, M. (2015). A study of green HR practices and its impact on environmental performance: A review. *Management Research Report*, 3(8), 142-154.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.

- Huang, D. Z. (2021). Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: A review and consolidation. *Accounting & finance*, 61(1), 335-360.
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196-218.
- Kaplan, D. & Carey, D., (2019). Wanted: A human resource on the board. *Korn Ferry*. <https://www.kornferry.com/insights/perspectives/perspective-human-resource-on-the-board>
- Melé, D. (2009). Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles. *Journal of Business Ethics*, 88, 227-244.
- Mishra, R. K., Sarkar, S., & Kiranmai, J. (2014). Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 11(1), 26-42.
- Mooneepen, O., Abhayawansa, S., & Mamode Khan, N. (2022). The influence of the country governance environment on corporate environmental, social and governance (ESG) performance. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(4), 953-985.
- Mullins, F. (2018). HR on board! The implications of human resource expertise on boards of directors for diversity management. *Human resource management*, 57(5), 1127-1143.
- Omid, A., & Dal Zotto, C. (2022). Socially responsible human resource management: a systematic literature review and research agenda. *Sustainability*, 14(4), 2116.
- Özcan, F., & Elçi, M. (2020). Employees' perception of CSR affecting employer brand, brand image, and corporate reputation. *Sage Open*, 10(4), 2158244020972372.
- Paulet, R., Holland, P., & Morgan, D. (2021). A meta-review of 10 years of green human resource management: is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 159-183.
- Reichel, A., Scheibmayr, I. and Brandl, J. (2020), The HR lady is on board: Untangling the link between HRM's feminine image and HRM's board representation. *Human Resource Management Journal*, Vol. 30, No. 4, pp. 586-603.
- Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769-803. [doi:10.1007/s10490-017-9532-1](https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1)

- Renwick, D. W., Jabbour, C. J., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114-128. [doi:10.1080/09585192.2015.1105844](https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105844)
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. [doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x)
- Rothenberg, S., Hull, C. E., & Tang, Z. (2017). The impact of human resource management on corporate social performance strengths and concerns. *Business & Society*, 56(3), 391-418.
- Shaikh, I. (2022). Environmental, social, and governance (ESG) practice and firm performance: an international evidence. *Journal of Business Economics and Management*, 23(1), 218-237.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of management*, 42(6), 1723-1746.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Dextras-Gauthier, J. (2021). Relever les défis de la gestion des Ressources humaines, 6^e Édition, *Gaëtan Morin*.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia pacific journal of human resources*, 56(1), 31-55.
- Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. *Harvard Business Press*.
- Widyawati, L. (2020). A systematic literature review of socially responsible investment and environmental social governance metrics. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 619-637.
- Xie, H., & Lau, T. C. (2023). Evidence-Based Green Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 15(14), 10941.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. (2019). Green Human Resource Management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2005-2027.

6

Construction et qualité des données environnementales : quels enjeux ?

Mădălina Solcánu
Professeure, ESG UQAM

Samuel Sponem
Professeur, HEC Montréal

INTRODUCTION

La divulgation d'informations environnementales par les entreprises a connu une croissance sans précédent durant les dernières décennies (Gray, 2010; Cormier et Magnan, 2015). Celles-ci divulguent des informations environnementales pour répondre aux attentes croissantes de la société et diverses parties prenantes, incluant les autorités, dans ce domaine (Liesen, Hoepner, Patten, et Figge, 2015). Parallèlement, le nombre de référentiels s'est accru.

De nombreux travaux ont été réalisés sur ces nouvelles formes de divulgation d'informations par les entreprises. Ils portent essentiellement sur la reddition de comptes des données environnementales aux parties prenantes externes (Chelli, Durocher, et Fortin, 2019; Grewal et Serafeim, 2020). En revanche, peu de travaux font état des difficultés rencontrées par les entreprises pour construire les rapports environnementaux.

L'objectif de ce chapitre est d'examiner la qualité des données environnementales produites par les entreprises, à partir des pratiques des professionnels dans le domaine. Nous proposons ainsi d'ouvrir la boîte noire de la production d'informations environnementales pour en comprendre les enjeux. Après une revue de littérature sur les différentes approches théoriques axées sur la qualité de l'information

environnementale, nous présentons les données issues d'une recherche qui permet de comprendre les principaux enjeux de la production d'informations environnementales.

LA QUALITÉ DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES : TRANSPARENCE OU ÉCOBLANCHIMENT ?

Les recherches qui abordent la qualité des données environnementales oscillent entre deux extrêmes. Les études positivistes et fonctionnalistes ne s'interrogent pas réellement sur la qualité de ces données, elles la supposent, alors que les travaux critiques ne s'intéressent pas non plus réellement à la qualité de ces données, en considérant qu'elles sont essentiellement dédiées à l'écoblanchiment (Boiral et Henri, 2017). Cette section discute l'état de la recherche sur la qualité de l'information environnementale à travers le prisme de ces deux perspectives.

Recherche fonctionnaliste : divulgation d'informations environnementales et performance financière

Le paradigme fonctionnaliste se situe à l'intersection de l'objectivisme quant à la nature des sciences sociales et de la régulation quant à la nature de la société (Burrell et Morgan, 1979). Dans ce paradigme, les organisations sont considérées des réalités concrètes dont il est possible d'élaborer des connaissances objectives, similairement à ce qui est fait en sciences naturelles (Desreumaux, 2015). Il est fondé sur l'hypothèse selon laquelle la société a une existence réelle et concrète. Elle possède donc un caractère systémique qui se traduit par un état ordonné et régulé. Les scientifiques sont alors en mesure de se distancier de l'objet examiné et de l'analyser selon une méthode rigoureuse. Une science objective et libre des valeurs est ainsi élaborée (Desreumaux, 2015). Similairement à la société, les organisations sont considérées des systèmes ordonnés et cohérents dont les performances et les impacts peuvent être mesurés, contrôlés et améliorés grâce à des mesures rationnelles et précises. Ces mesures sont donc objectives et appuyées sur des faits plutôt que sur des interprétations (Morgan, 1980).

La divulgation d'informations environnementales est considérée comme transparente par la plupart des recherches fonctionnalistes. Ainsi, ces informations sont vues comme provenant de systèmes ordonnés et

contrôlés, qui produisent des informations mesurables et comparables. Cette divulgation serait donc crédible. Les éventuelles faiblesses de la divulgation seraient dues à un manque de standardisation et à des problèmes techniques et de non-conformité (Boiral et Henri, 2017).

Ce courant de recherche accorde une grande importance à la relation entre la performance financière et la performance sociale et environnementale (Margolis et Walsh, 2003 ; Malik, 2015 ; Grewal et Serafeim, 2020). Une littérature à la fois abondante et hétérogène, du point de vue des méthodologies utilisées et des résultats obtenus, existe sur ce sujet. La grande majorité des résultats concluent cependant à une association positive entre la performance économique et la performance sociale et environnementale (Grewal et Serafeim, 2020). Orlitzky, Schmidt, et Rynes (2003) ont procédé à une méta-analyse des travaux sur ce sujet et montré que la performance sociale et environnementale d'une organisation est positivement corrélée à sa performance financière, ce qui résulte également de la méta-analyse de Margolis et Walsh (2003). Dans une revue de littérature plus récente, Malik (2015) conclut que la majorité des recherches remarquent une association positive entre la performance sociale et environnementale et la performance comptable/valorisation boursière. Il en résulte que les actions à caractère social et environnemental ne nuiraient pas au profit. En plus d'être importantes d'un point de vue éthique, elles pourraient également être profitables à l'entreprise. Il serait donc possible de « *doing good while doing well*¹ » (Porter et Kramer, 2006).

De plus, une bonne performance environnementale est significativement associée à une bonne performance économique, mais aussi à de la divulgation environnementale de bonne qualité (Al-Tuwaijri, Christensen, et Hughes, 2004). La recherche sur la divulgation sociale et environnementale met ainsi en évidence les multiples avantages de la divulgation extrafinancière sur la performance économique des entreprises. Ainsi, Belkaoui (1976) conclut que le prix de l'action d'une compagnie est positivement associé à la publication des renseignements sur les dépenses engendrées par le contrôle de la pollution. De Klerk, de Villiers, et van Staden (2015) trouvent des relations d'association

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

positive entre la divulgation sociale et environnementale des 100 plus grandes compagnies britanniques et le prix de leurs actions, cette relation étant encore plus forte dans les industries à haut risque écologique.

La quantité des informations divulguées pourrait être importante aussi. Les entreprises de l'industrie chimique divulguant plus d'informations environnementales dans leurs rapports financiers semblent subir une réaction négative du marché à la suite d'une catastrophe chimique, mais qui est moins forte que celle réservée aux entreprises divulguant moins d'informations (Blacconiere et Patten, 1994). Les résultats suggèrent que les investisseurs considèrent ces divulgations comme le signal d'une gestion saine des expositions aux potentiels coûts réglementaires futurs et qu'ils intègrent simultanément deux facteurs dans l'évaluation des entreprises : la pollution en soi et l'action de divulgation volontaire de cette information. Similairement, les entreprises qui publient des données sur leurs émissions de gaz à effet de serre verraient leur valeur diminuer. Toutefois, la valeur médiane des entreprises qui divulguent leurs émissions serait supérieure à celle des entreprises comparables qui ne divulguent pas de telles données. Les résultats suggèrent que le marché pénaliserait les entreprises pour leurs émissions polluantes, mais que les organisations qui ne divulguent pas leurs émissions subiraient une sanction plus élevée (Matsumura, Prakash, et Vera-Munoz, 2014 ; Griffin, Lont, et Sun, 2017).

Il existe également une relation d'association négative entre le coût des capitaux propres des entreprises et la divulgation des actions à caractère social et environnemental. Les organisations qui parviennent à de bons résultats à caractère social et environnemental profiteraient d'une réduction des coûts de fonds propres. Cela leur permettrait également de lever un montant plus élevé des capitaux propres. De plus, les résultats suggèrent que la divulgation de bonnes performances sociales et environnementales attirerait plus d'investisseurs institutionnels et permettrait une meilleure couverture de ces entreprises par les analystes financiers (Dhaliwal, Li, Tsang, et Yang, 2011).

Ainsi, la divulgation sociale et environnementale semble constituer un supplément d'information valorisé par les investisseurs. Elle est récompensée par le marché (Cormier et Magnan, 2015). La publication d'un rapport de développement durable peut être associée à un plus faible taux d'erreurs de prévision des analystes financiers. Cette relation d'association est plus forte dans les pays qui sont plus axés sur les parties

prenantes, c'est-à-dire des pays où la performance sociale et environnementale est plus susceptible d'influencer la performance économique des organisations. Cette relation est également plus forte dans les pays où la divulgation financière est moins transparente. Ceci signifie que la publication des rapports de développement durable compenserait l'opacité de l'information financière (Dhaliwal, Radhakrishnan, Tsang, et Yang, 2012).

Un nouveau courant de recherche de type positiviste/fonctionnaliste s'intéresse aussi aux qualités de la divulgation sociale et environnementale. Dans leur revue de littérature sur la qualité de la divulgation volontaire de type social et environnemental, Stuart, Fuller, Heron, et Riley (2022) en élaborent une nouvelle définition et analysent l'évolution des proxys développés dans les dernières années. Leur définition comprend neuf éléments groupés en trois catégories : le contenu (exhaustivité, équilibre, et pertinence), la véracité (exactitude, transparence, et fiabilité), et la facilité d'utilisation (spécificité, cohérence/comparabilité, et clarté) (Stuart, Fuller, Heron, et Riley, 2022). Si des éléments tels que la fiabilité, la crédibilité, la transparence, et la pertinence sont fréquemment abordés dans la littérature, d'autres tels que la clarté, la spécificité, l'équilibre, et l'exhaustivité le sont dans une moindre mesure (Stuart, Fuller, Heron, et Riley, 2022). De plus, ces neuf éléments sont étudiés à partir de divers proxys, ce qui ne permet pas de comprendre plusieurs enjeux directement liés à la production des données environnementales. De manière globale, les chercheurs positivistes/fonctionnalistes concluent cependant à une association positive entre la qualité de la divulgation sociale et environnementale et la performance financière des organisations (Dowell, Hart, et Yeung, 2000 ; Cormier et Magnan, 2015 ; Zahller, Arnold, et Robin, 2015).

Analyse critique du paradigme fonctionnaliste

Les recherches sur le lien entre performance environnementale et performance financière ont une vision instrumentale de la responsabilité sociale et environnementale, en lien avec la triple ligne des résultats (TBL, du terme anglais *Triple Bottom Line*). Ce concept vise à l'amélioration simultanée des résultats financiers, des performances sociales et environnementales (Elkington, 1998). Cependant, une seule ligne semble être constamment prioritaire pour les entreprises : la ligne des résultats financiers (Yunus, Moingeon, et Lehmann-Ortega, 2010).

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

De nombreux chercheurs critiques considèrent que le profit est le seul élément qui compte pour les entreprises en Occident (Hopwood, 2009 ; Gray, 2010 ; Cho, Laine, Roberts, et Rodrigue, 2015 ; Russell, Milne, et Dey, 2017). Cependant, la nature a une valeur intrinsèque indépendamment de son utilisation et des objectifs humains. Il y aurait donc un besoin de déterminer si la recherche en comptabilité sociale et environnementale et sa divulgation représentent plus que de la propagande corporative (Lehman, 2017).

Le paradigme fonctionnaliste domine la recherche sur la divulgation d'informations environnementales. Cette littérature tend à montrer qu'il existe une stratégie « gagnant-gagnant » : l'accroissement des informations environnementales améliore la performance financière. Les fondements et les résultats des recherches fonctionnalistes sont cependant vivement contestés par les recherches critiques. Cette perspective discute plus en profondeur la qualité de la divulgation sociale et environnementale (Cho, Laine, Roberts, et Rodrigue, 2015).

La recherche critique dans le domaine de la divulgation environnementale

Sur les neuf processus planétaires qui rendent possible la vie sur Terre, tous intensément affectés par l'humain, seulement trois reçoivent l'attention de l'industrie : la pollution chimique, les changements climatiques (la température), et, dans une moindre mesure, l'utilisation d'eau douce. Bien que la divulgation sur les émissions à effet de serre s'accroisse chaque année, la quantité de dioxyde de carbone dans l'atmosphère ne semble pas diminuer. Il est donc légitime de se questionner sur l'existence d'un véritable lien entre la divulgation et la performance environnementale (Whiteman, Walker, Perego, Stockholms universitet, et Stockholm Resilience Centre, 2013 ; Deegan, 2017).

De nombreuses recherches suggèrent que la divulgation d'informations sociales et environnementales est d'abord une forme de communication, au lieu d'être une réelle reddition de comptes. Cette communication a comme objectif principal la création d'une image favorable de l'entreprise envers ses parties prenantes. Une reddition sérieuse devrait avoir un impact, au moins indirect, sur les décisions des entreprises et leurs effets sur la société en général, ce qui ne se concrétise pas actuellement (Dupuis, 2014). Dans une étude sur les effets de la Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques en France, Chauvey, Giordano-Spring, Cho, et Patten (2015) concluent que le volume de la divulgation sociale et environnementale a augmenté, sans que la qualité suive. Les objectifs de la loi dans ce domaine ne sont pas atteints : la divulgation semble plus liée au besoin de légitimité des entreprises qu'aux soucis de transparence. Ainsi, la responsabilité sociale et environnementale aurait vidé de son contenu un concept potentiellement révolutionnaire pour devenir un simple discours de soutenabilité de type faible (Laine, 2010). Cette divulgation ne contribue pas à améliorer la performance environnementale des entreprises. Paradoxalement, elle semble renforcer le caractère non écologique du monde des affaires (Hopwood, 2009 ; Gray, 2010 ; Milne et Gray, 2013).

Ainsi, les entreprises se lancent dans des actions très onéreuses comme la publication de rapports de développement durable volumineux et détaillés, l'adoption du référentiel GRI ou l'audit externe des données sociales et environnementales, mais cela n'améliore pas la qualité des

informations divulguées. Il s'agit plutôt d'une approche symbolique qui cherche à influencer les perceptions des parties prenantes (Michelon, Pilonato, et Ricceri, 2015).

La divulgation environnementale semble donc servir à la gestion des impressions, vu que l'on constate un déséquilibre entre les bonnes et les « mauvaises » nouvelles et qu'elle contient majoritairement de l'information générale et peu pertinente. Des professionnels canadiens de l'investissement socialement responsable considèrent que cette divulgation présente des lacunes importantes en matière de clarté, précision, fiabilité, divulgation en temps opportun, et comparabilité des méthodes (Boiral et Henri, 2017). Cho, Laine, Roberts, et Rodrigue (2015) analysent la divulgation de deux compagnies du domaine du pétrole et du gaz et concluent que ces entreprises s'engagent dans l'hypocrisie organisationnelle, une théorie développée par Brunsson (1989). Selon cette théorie, le discours, les décisions et les actions représentent des moyens de communication de l'organisation vers l'extérieur, ainsi que des outils essentiels de légitimité envers la société. Les organisations s'engagent dans l'hypocrisie organisationnelle quand il y a un écart entre le discours, les décisions et les actions d'une organisation (Brunsson, 1989).

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

En réponse à la théorie de l'hypocrisie organisationnelle, Christensen, Morsing, et Thyssen (2013) font la distinction entre deux types d'hypocrisie : la duplicité et le mensonge *versus* l'hypocrisie ambitieuse, qui représente une aspiration, un idéal. Le premier type d'hypocrisie

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

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

y avaient ramené leurs propres ambitions, aspirations, et expériences. Ils ont fini par donner un sens au terme de «soutenable» propre à leur entreprise.

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

Certains mouvements sociaux et d'activisme ont provoqué des changements corporatifs, comme la campagne de 2011 de Greenpeace qui a visé Mattel et d'autres compagnies. Mattel produit la poupée Barbie. L'emballage provenait d'APP, une grande compagnie accusée de détruire la forêt tropicale indonésienne. La campagne de Greenpeace a eu des effets en cascades et provoqué des changements de comportement de plusieurs multinationales. Cette recherche montre que les deux types de communication, l'action instrumentale/stratégique et communicative, coexistent et sont interdépendants. Il n'est pas réaliste d'avoir une vision exclusivement critique qui considère toute la divulgation sociale et environnementale comme étant stratégique, ou de la considérer comme exclusivement coopérative (Elving, Golob, Podnar, Ellerup-Nielsen, et Thomson, 2015). Ceci rejoint la conclusion de Christensen, Morsing, et Thyssen (2013) sur la coexistence de l'hypocrisie ambitieuse et mensongère dans une même organisation, et sur la difficulté de les différencier.

En conclusion, la perspective critique considère que la divulgation environnementale n'est pas fiable, puisque les organisations la contrôlent et l'utilisent comme un instrument dans leur quête de légitimité. Cependant, cette perspective ne repose pas sur des recherches sur le processus interne de production des informations environnementales. Tout comme les recherches fonctionnalistes, il s'agit essentiellement d'études «de bureau». L'objectif de notre étude est de comprendre le processus de construction des données environnementales avec des informations collectées sur le terrain, auprès des personnes impliquées directement dans la production des données environnementales. En utilisant un angle d'analyse interne aux entreprises, nous ouvrons, du moins partiellement, la «boîte noire» du processus de production des données environnementales des entreprises. Cela contribuera à mieux analyser la crédibilité des données environnementales et les causes des éventuelles faiblesses.

LA CONSTRUCTION DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES EN PRATIQUES : UN PROCESSUS SOUS TENSION

Des données ont été collectées par entretien semi-structuré auprès de 48 personnes impliquées dans la production et l'utilisation des données environnementales, dont 37 qui travaillent dans des organisations produisant des données environnementales et connaissent donc bien le processus interne de production des données environnementales de leur employeur. Les 11 autres entretiens ont été réalisés auprès de consultants externes, vérificateurs, fonctionnaires, etc. Leurs témoignages complètent ceux des participants travaillant en entreprise. Nous avons ciblé des secteurs d'activité avec un impact environnemental significatif : exploitation des ressources naturelles, manufacturier, transport, etc. Nous avons également consulté des informations présentées sur les portails des entreprises et d'autres organisations, et eu accès à des documents internes (voir Solcánu, 2022 pour une présentation détaillée des données collectées).

L'analyse des entretiens permet de distinguer les entreprises qui se limitent aux exigences environnementales gouvernementales et celles qui les dépassent et divulguent volontairement des données environnementales supplémentaires. Elle met aussi en évidence que le processus interne de construction des données environnementales subit trois

tensions majeures, communes aux organisations analysées. Ces tensions portent sur le périmètre d'observation des impacts environnementaux et de reddition de comptes, sur les méthodes de collecte et de traitement des données collectées, et sur les ressources allouées (humaines, technologiques, et financières) aux équipes responsables de la construction des données environnementales. Elles influencent significativement la qualité des données environnementales produites.

Tensions sur le périmètre d'observation des impacts environnementaux et de reddition de comptes

Nous avons abordé avec les participants la question de l'exhaustivité de leur divulgation environnementale, c'est-à-dire si les activités de leurs entreprises génèrent des impacts environnementaux ignorés. Pour les entreprises qui se limitent au périmètre de la conformité environnementale, l'étendue de l'analyse dépend des seuils légalement établis :

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

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

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

Les enjeux environnementaux se situant en dessous du seuil de matérialité sont donc ignorés. D'autres catégories d'impacts sont aussi ignorées, mais pour des raisons différentes : les limites des connaissances actuelles, les coûts très élevés qui seraient engendrés par une meilleure analyse, ou le manque d'intérêt de la part des entreprises.

Un aspect souvent mentionné est le cycle de vie d'un produit. Un participant nous a clairement indiqué que la divulgation environnementale de son entreprise est incomplète parce que leur propre connaissance de l'ampleur des impacts environnementaux est insuffisante. Similairement, un autre participant estime que le plus important impact environnemental de son entreprise est généré par les produits qui ne peuvent pas être recyclés à la fin de leur vie utile. Pourtant, l'entreprise ne quantifie et ne divulgue pas d'informations à ce sujet, même s'il s'agit de son principal enjeu environnemental. Ces exemples constituent des passifs environnementaux qui ne sont ni quantifiés ni divulgués. Le silence entourant d'autres types de passifs environnementaux est lié aux exigences légales. La restauration de certains microsystèmes après exploitation n'est pas visée par les lois environnementales canadiennes. Ce manque réglementaire est d'ailleurs dénoncé par certains :

«Ce qui me tracasse le plus [...], c'est que je trouve que les lois de restauration des [microsystèmes], quand on les lit, elles ont l'air très sévères, mais elles ne le sont pas du tout. Puis ça, ça me tracasse énormément. J'ai déjà parlé ici à l'interne, assez franchement. Il y avait des choses que je ne

comprends pas. Donc, on peut délaissier une fosse comme ça, puis partir. Il faut restaurer. Il faut mettre un petit peu de végétation, c'est bien. Mais, dans le fond, on peut partir et laisser une fosse ouverte comme ça. Avec un petit suivi pour voir si tout se passe bien. Pour moi, je trouve qu'il y a un manque. Il y a vraiment un manque là-dedans.» (Directeur en environnement)

Le périmètre d'analyse des enjeux environnementaux présente donc un contour vague, parfois ambigu. Les exigences légales ignorent certains enjeux importants. De plus, pour des raisons techniques, financières, ou par manque d'intérêt de la part des organisations, d'autres impacts sont ignorés.

Le processus interne de production des données environnementales a donc comme point de départ une analyse de pertinence partielle et discrétionnaire, ce qui n'est généralement pas déclaré explicitement par les organisations. Une quantité importante de données est donc négligée lors de la collecte et de l'analyse de données environnementales.

Tensions sur les méthodes de collecte et de traitement des données collectées

Les organisations bénéficient d'une certaine latitude concernant le choix des indicateurs mesurant leurs impacts environnementaux. Elles utilisent des méthodologies variées en termes de complexité et de fiabilité pour évaluer ces impacts. Cependant, certains indicateurs ne captent pas adéquatement la situation réelle. De plus, des incohérences existent parfois entre des indicateurs qui devraient produire des résultats quasi identiques.

Afin de calculer les indicateurs retenus, des données doivent être collectées. La qualité de la collecte de données est généralement meilleure quand elle est automatisée, du moins partiellement. Les logiciels de ce type ne sont pas nombreux.

Cependant, même si une plateforme informatique permettant de traiter les données environnementales est implantée dans une organisation, la collecte en soi n'est pas nécessairement automatisée : une partie de

cette collecte continue à être complétée manuellement. Cette situation perdure parce que, dans certains cas, la collaboration des gens n'est pas optimale :

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

Les limites inhérentes du logiciel conduisent également à une collecte partiellement manuelle. Pour une des entreprises dans lesquelles nous avons collecté des données, qui est pourtant utilisatrice à grande échelle d'un logiciel de collecte et de traitement d'informations environnementales, le calcul d'une partie des émissions de GES est si complexe que des traitements manuels sont requis :

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

La plupart des entreprises, même celles de grande taille, continuent à utiliser des fichiers de calcul Excel, qui sont partagés par courriel ou par une plateforme commune, comme Microsoft SharePoint, et ce même dans certaines multinationales :

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

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

De plus, l'environnement interne de collecte des données est très fragmenté. L'équipe de développement durable ou le responsable de l'environnement dépendent de la collaboration de plusieurs personnes éparpillées dans l'organisation. Ces personnes occupent des postes situés à des niveaux hiérarchiques variés, et détiennent des connaissances et compétences très différentes. Elles travaillent, par exemple, pour le département des opérations, dans une usine ou dans un centre régional, pour les achats ou les ventes, ou dans le département des finances. Les responsabilités de ces personnes sont très diverses, avec des exigences en termes de résultats et de dates limites hétérogènes. La collecte de données environnementales est, pour ces personnes, une tâche supplémentaire, et c'est loin d'être la principale. Le roulement du personnel fragmente encore plus la collecte : le nouveau responsable des données ne comprend pas ces tâches, leur importance, ou ne respecte

pas les dates limites. Même dans les organisations qui se vantent avec un processus de collecte mature, la collecte des données reste l'étape la plus difficile à cause du manque d'implication des collaborateurs. Les données environnementales ne sont pas considérées comme importantes, et donc la plupart des personnes concernées n'y consacrent pas beaucoup d'effort.

De plus, certaines données environnementales proviennent de l'extérieur, puisque les entreprises ont besoin des données brutes de leurs fournisseurs ou sous-traitants afin de compléter leur portrait environnemental. Les données fournies par des fournisseurs peuvent présenter des lacunes importantes : les fournisseurs peuvent exagérer des chiffres qui leur sont favorables ou fournir des données incomplètes. En ce qui concerne la gestion des déchets, le but des entreprises est généralement d'en diminuer la quantité et d'en envoyer moins à l'enfouissement, que ce soit pour des raisons écologiques ou financières. Si les entreprises atteignent leur but, les fournisseurs des services de collecte des déchets vont collecter des volumes moins élevés, et vont donc moins facturer. Les entreprises ne souhaitent donc pas fournir des données complètes qui aideraient leurs clients à diminuer la quantité des déchets :

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

Sur ces sujets, les fournisseurs externes ont généralement des objectifs contraires à ceux de l'entreprise cliente qui souhaiterait avoir des informations détaillées. Ces informations peuvent être difficilement

accessibles, incomplètes, voire erronées délibérément ou par manque d'expertise des fournisseurs. Toutes ces lacunes se reflètent dans les données brutes et finales de l'entreprise.

Tensions sur les ressources (humaines, technologiques, et financières) allouées aux équipes responsables de la construction des données environnementales

L'équipe responsable de l'environnement d'une entreprise génère des coûts, essentiellement les salaires des employés. Les bénéfices tirés de son activité sont majoritairement qualitatifs et difficilement estimables. Cela incite les entreprises à limiter les ressources allouées à cette activité.

Ainsi, la taille de ce département est souvent réduite. Dans les PME, le département responsable de l'environnement est constitué d'une seule personne, ou il n'existe tout simplement pas :

*« Bien, ce qu'on voit souvent, c'est une seule personne. Oui. Puis même des fois dans les grosses entreprises, c'est juste une seule personne, fait que... Puis parfois dans les PME, c'est zéro personne. »
(Consultante externe)*

Même dans de nombreuses entreprises de plus grande taille, une seule personne constitue ce département. Les équipes sont réduites, avec des ressources humaines insuffisantes comparativement aux tâches assignées. La plupart des participants disent se confronter systématiquement à un manque de ressources, bien que la quasi-totalité des organisations analysées soit en bonne santé financière.

Les ressources humaines dont dispose l'équipe du département durable sont la plupart du temps conditionnées aux bénéfices que l'entreprise peut en tirer. Le fait que ce département ne soit pas « profitable » explique le manque de ressources humaines. L'équipe spécialisée en environnement est généralement perçue uniquement comme un centre de coûts, et non pas de bénéfices. Les dépenses salariales sont sous pression, ce qui diminue la quantité et la qualité du travail que cette équipe peut accomplir.

L'équipe réussit généralement à répondre adéquatement aux exigences légales. Les amendes ou autres sanctions évitées représentent des bénéfices quantitatifs importants. Le reste de la production des données environnementales, que ce soit pour la communication avec les parties prenantes ou pour la gestion interne, est réalisé partiellement, dans les limites des ressources existantes. Les potentiels bénéfiques que l'entreprise pourrait en tirer ne semblent pas être assez importants pour justifier une augmentation des coûts.

D'autres ressources essentielles, comme les outils technologiques, sont aussi soumises à une analyse parcimonieuse. Dans le domaine de la gestion des données environnementales, des logiciels plus ou moins sophistiqués ont été développés, par exemple Metrio, Enablon, SAP Module Environnement, CR360, et True Value. Ces logiciels permettent de collecter, transformer, analyser, vérifier, et transmettre les données de manière automatisée.

Pourtant, comme nous l'avons souligné, la plupart des entreprises, même de grande taille, continuent à utiliser des fichiers de calcul Excel pour les données environnementales. Le département responsable de l'environnement n'est habituellement pas en mesure d'obtenir les outils et les ressources nécessaires afin d'améliorer la quantité, la qualité, la rapidité, mais aussi la fiabilité du processus :

«C'est sûr qu'on voit beaucoup d'entreprises qui sont encore à collecter de la donnée, à l'échanger avec un fichier Excel qu'ils s'envoient. Et puis, ça, ça pose de gros problèmes en termes de fiabilité de la donnée, notamment quand c'est entre plusieurs sites. Et puis c'est très laborieux, en fait. Donc, il y a des risques d'erreurs, des ressources qui ne sont pas utilisées de manière optimale [...]. Dans le sens, on revient un petit peu sur l'aspect ressources et pouvoirs de la fonction Environnement, où des entreprises qui ont un gros système SAP pour gérer leurs opérations se retrouvent à devoir échanger des emails pour collecter de la donnée! Ça fait un peu bizarre, mais c'est la réalité.» (Consultant externe)

Des solutions technologiques modernes sont généralement accessibles pour d'autres départements, pour lesquels l'analyse avantages-couts est positive. Pour les données environnementales, l'investissement dans un logiciel évolué ne réussit pas le test avantages-couts. Être en mesure de produire des données environnementales plus étendues, plus détaillées, plus rapidement et avec moins d'erreurs ne génère pas de bénéfices assez importants pour compenser la dépense substantielle pour un logiciel de gestion des données environnementales.

CONCLUSION : METTRE LA NATURE EN NOMBRE, UN PROJET POSSIBLE ?

La quasi-totalité des recherches sur la divulgation environnementale porte sur les données divulguées en externe par les entreprises. Ce chapitre ouvre la boîte noire du processus interne de construction des données environnementales et analyse ses défis et ses enjeux. Il met ainsi en évidence trois tensions qui rendent difficile la production d'informations environnementales de qualité. D'abord, il y a une tension sur le périmètre des informations environnementales qui doivent être prises en compte dans l'analyse. Il y a ensuite une tension sur les outils et les méthodes pour calculer les impacts. Enfin, dans la plupart des organisations, il y a une tension sur les ressources disponibles et l'investissement des organisations pour rendre possible la collecte et l'analyse d'informations environnementales.

La mise en évidence de ces tensions permet de s'interroger sur la qualité de l'information environnementale divulguée de manière volontaire ou non par les entreprises. Elle permet aussi de comprendre pourquoi, en dépit des améliorations recensées par les entreprises dans leurs rapports environnementaux, l'impact de l'homme sur son environnement s'accroît. Elle doit, enfin, interroger les différents normalisateurs et gouvernements sur les modalités les plus efficaces de mise en place de normes environnementales qui permettraient de faire diminuer l'empreinte de l'activité économique sur les écosystèmes.

Il a fallu des siècles pour développer un processus comptable permettant de donner une image de l'activité économique des organisations. Cette image, considérée comme étant fiable, passe toutefois sous silence des impacts et des passifs importants des organisations envers la nature et la société. Mettre la nature en nombre, rendre compte de manière

fiable de impacts et passifs environnementaux des organisations pourrait s'avérer un processus encore plus compliqué notamment à cause des limites liées aux connaissances scientifiques, aux capacités techniques, et à la place prépondérante accordée à la recherche du profit dans le système économique actuel.

BIBLIOGRAPHIE

- Al-Tuwaijri, S. A., Christensen, T. E., et Hughes, K. E. (2004). The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: a simultaneous equations approach. *Accounting, Organizations and Society*, 29(5-6), 447-471. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00032-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00032-1)
- Belkaoui, A. (1976). The impact of the disclosure of the environmental effects of organizational behavior on the market. *Financial Management*, 5(4), 26-31. <https://doi.org/10.2307/3665454>
- Blaconiere, W. G., et Patten, D. M. (1994). Environmental disclosures, regulatory costs, and changes in firm value. *Journal of Accounting and Economics*, 18(3), 357-377. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(94\)90026-4](https://doi.org/10.1016/0165-4101(94)90026-4)
- Boiral, O., et Henri, J. (2017). Is sustainability performance comparable? A study of GRI reports of mining organizations. *Business & Society*, 56(2), 283-317. <https://doi.org/10.1177/0007650315576134>
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations*. John Wiley & Sons.
- Burrell, G., et Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Routledge.
- Busco, C., Giovannoni, E., Granà, F., et Izzo, M. F. (2018). Making sustainability meaningful: aspirations, discourses, and reporting practices. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(8), 2218-2246. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2017-2917>
- Chauvey, J., Giordano-Spring, S., Cho, C. H., et Patten, D. M. (2015). The normativity and legitimacy of CSR disclosure: Evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 789-803. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2114-y>
- Chelli, M., Durocher, S., et Fortin, A. (2019). Substantive and symbolic strategies sustaining the environmentally friendly ideology. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(4), 1013-1042. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2018-3343>
- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., et Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 40, 78-94. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.12.003>
- Christensen, L. T., Morsing, M., et Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3), 372-393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>

- Christensen, L. T., Morsing, M., et Thyssen, O. (2020). Timely hypocrisy? Hypocrisy temporalities in CSR communication. *Journal of Business Research*, 114, 327-335. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.020>
- Cormier, D., et Magnan, M. (2015). The economic relevance of environmental disclosure and its impact on corporate legitimacy: an empirical investigation. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 431-450. <https://doi.org/10.1002/bse.1829>
- De Klerk, M., de Villiers, C., et van Staden, C. (2015). The influence of corporate social disclosure on share prices. Evidence from the United Kingdom. *Pacific Accounting Review*, 27(2), 208-228. <https://doi.org/10.1108/PAR-05-2013-0047>
- Deegan, C. (2017). Twenty-five years of social and environmental accounting research within Critical Perspectives of Accounting: Hits, misses and ways forward. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 65-87. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.06.005>
- Desreumaux, A. (2015). *Théorie des organisations* (3^e édition). Éditions EMS.
- Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., et Yang, Y. G. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: the initiation of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review*, 86(1), 59-100. <https://doi.org/10.2308/accr.00000005>
- Dhaliwal, D. S., Radhakrishnan, S., Tsang, A., et Yang, Y. G. (2012). Nonfinancial disclosure and analyst forecast accuracy: international evidence on corporate social responsibility disclosure. *Accounting Review*, 87(3), 723-760. <https://doi.org/10.2308/accr-10218>
- Dowell, G., Hart, S., et Yeung, B. (2000). Do corporate global environmental standards create or destroy market value? *Management science*, 46(8), 1059-1074. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.8.1059.12030>
- Dupuis, J. C. (2014). *Économie et comptabilité de l'immatériel*. DE BOECK SUPERIEUR.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Elving, W. J. L., Golob, U., Podnar, K., Ellerup-Nielsen, A., et Thomson, C. (2015). The bad, the ugly and the good: new challenges for CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), 118-127. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2015-0006>
- Fassin, Y., et Buelens, M. (2011). The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision making. *Management Decision*, 49(4), 586-600. <https://doi.org/10.1108/00251741111126503>
- Fleming, P., et Jones, M. T. (2012). *The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and Critique*. SAGE.

- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 47-62. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.006>
- Grewal, J., et Serafeim, G. (2020). Research on corporate sustainability: Review and directions for future research. *Foundations and Trends in Accounting*, 14(2), 73-127.
- Griffin, P. A., Lont, D. H., et Sun, E. Y. (2017). The relevance to investors of greenhouse gas emission disclosures. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 1265-1297. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12298>
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action: reason and the rationalization of society* (Vol. 1). Beacon Press.
- Hamilton, S., Jo, H., et Statman, M. (1993). Doing well while doing good? The investment performance of socially responsible mutual funds. *Financial Analysts Journal*, 49(6), 62-66. <https://doi.org/10.2469/faj.v49.n6.62>
- Hopwood, A. (2009). Accounting and the environment. *Accounting, Organizations, and Society*, 34(3/4), 433-439. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.03.002>
- Laine, M. (2010). Towards sustaining the status quo: business talk of sustainability in Finnish corporate disclosures 1987-2005. *European Accounting Review*, 19(2), 247-274. <https://doi.org/10.1080/09638180903136258>
- Lehman, G. (2017). The language of environmental and social accounting research: the expression of beauty and truth. *Critical Perspectives on Accounting*, 44, 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.11.005>
- Liesen, A., Hoepner, A. G., Patten, D. M., et Figge, F. (2015). Does stakeholder pressure influence corporate GHG emissions reporting? Empirical evidence from Europe. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 28(7), 1047-1074. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2013-1547>
- Malik, M. (2015). Value-enhancing capabilities of CSR: a brief review of contemporary literature. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 419-438. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2051-9>
- Margolis, J. D., et Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305. <https://doi.org/10.2307/3556659>
- Matsumura, E. M., Prakash, R., et Vera-Munoz, S. C. (2014). Firm-value effects of carbon emissions and carbon disclosures. *Accounting Review*, 89(2), 695-724. <https://doi.org/10.2308/accr-50629>

- Michelon, G., Pilonato, S., & Ricceri, F. (2015). CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis. *Critical perspectives on accounting*, 33, 59-78. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.10.003>
- Milne, M. J., et Gray, R. (2013). W (h)ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13-29. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1543-8>
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., et Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
- Porter, M. E., et Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Russell, S., Milne, M., et Dey, C. (2017). Accounts of nature and the nature of accounts: Critical reflections on environmental accounting and propositions for ecologically informed accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(7), 1426-1458. <https://doi.org/10.1108/AJAJ-07-2017-3010>
- Solcánu, M. (2022). *Les données environnementales traduisent-elles la performance environnementale? Une analyse de la construction des données environnementales en organisations* [Thèse de Ph. D. en administration, HEC Montréal]. https://biblos.hec.ca/biblio/theses/solcanu_madalina_r2022.pdf
- Stuart, A. C., Fuller, S. H., Heron, N. M., et Riley, T. J. (2022). Defining CSR disclosure quality: a review and synthesis of the accounting literature. *Journal of Accounting Literature*, 45(1), 1-47.
- Yunus, M., Moingeon, B., et Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2), 308-325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Whiteman, G., Walker, B., Perego, P., Stockholms universitet, et Stockholm Resilience Centre. (2013). Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. *Journal of Management Studies*, 50(2), 307-336. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01073.x>
- Zahller, K. A., Arnold, V., et Robin W., R. (2015). Using CSR disclosure quality to develop social resilience to exogenous shocks: A test of investor perceptions. *Behavioral Research in Accounting*, 27(2), 155-177. <https://doi.org/10.2308/bria-51118>

7

Cryptocurrencies and CSR: Irreconcilable differences?

Annie Lecompte, Ph. D., CPA
Professeure, ESG UQAM

Anne Marie Gosselin, DBA, CPA
Professeure, ESG UQAM

INTRODUCTION

Since 2009, with the launch of Bitcoin, the world has been inundated with news of blockchain technology and cryptocurrencies. Some have gotten rich, which has given rise to so-called crypto experts who tell people where to invest and how to spot fake or fraudulent schemes. Others have lost everything in said schemes and their promises of high returns. Although these investments carry higher risks than the traditional financial market (Andrianto, 2017), it is no surprise that some corporations have decided to invest in cryptocurrencies. Some hold cryptos as investments (e.g., MercadoLibre),¹ others accept payments in well-known cryptocurrencies like Bitcoin (e.g., Shopify),² while others yet, including Domino's Pizza,³ even offer to pay employee wages or rewards in crypto.

This new world of cryptocurrencies collides with mounting pressure for corporate social responsibility (CSR) to address sustainability concerns such as climate change. The International Energy Agency (2023) announced that global emissions grew by 0.9% in 2022, for a new

-
1. <https://bitcoinmagazine.com/business/mercadolibre-buys-7-8-million-of-bitcoin>, accessed August 2023.
 2. <https://help.shopify.com/en/manual/payments/additional-payment-methods/cryptocurrency>, accessed August 2023.
 3. <https://crypto.news/netherlands-staff-dominos-pizza-paid-bitcoin-btc/>, accessed August 2023.

record level of approximately 36.8 billion tonnes of CO₂. This level of emissions contributes to the highly documented effects of climate change and is nowhere near the objectives of the 2015 United Nations (UN) Paris Agreement to reduce emissions by 43% by 2030 (UN Convention on Climate Change, 2016).

Now, one may wonder how cryptocurrencies and CSR are related. Simply put, the process of creating one Bitcoin, known as mining, requires a substantial amount of energy— specifically 644.65 kWh as of August 2023. This is the equivalent to the energy consumption of an average US household over 22.10 days (as of August 2023) (Digiconomist, 2023). Furthermore, one year of Bitcoin mining results in an alarming amount of electronic waste, equivalent to that generated by a country such as the Netherlands (Digiconomist, 2023). These figures highlight the significant environmental impact of mining cryptocurrencies.

In the context of cryptocurrencies being energy-intensive and viewed as irresponsible from a CSR standpoint, a responsible corporation may avoid investing or trading in them to maintain its CSR performance. However, stakeholders may lack sufficient knowledge to make informed decisions, prompting questions about corporate disclosures on cryptocurrencies and their impact on CSR performance. Thus, the following research questions are proposed:

RQ 1: What do corporations associated with cryptocurrencies disclose about such transactions?

RQ 2: Does public association with cryptocurrencies have an impact on CSR performance?

The aim of this exploratory study is twofold. Firstly, it examines the disclosures of corporations involved with cryptocurrencies to gain insights into their rationale for such investments. Secondly, it investigates potential differences in CSR performance between corporations associated with cryptocurrencies (e.g., accepting payments, holding cryptos, offering employee remuneration, or publicly disclosing interest) and those that are not. This helps ascertain whether a connection with cryptocurrencies indicates lower CSR performance.

For this study, 39 listed corporations associating with cryptocurrencies are matched with 39 non-associated counterparts. ANOVA analysis reveals lower CSR performance in cryptocurrency-associated corporations, suggesting a perception of irresponsibility. Few corporate reports disclose information on cryptocurrencies, possibly reflecting a reluctance to promote such transactions due to negative perceptions. This study is a pioneering contribution to the emerging literature on cryptocurrencies and CSR, exploring the impact on CSR performance among listed corporations involved in such investments. Additionally, it delves into signalling theory, revealing unintentional signals corporations may send through cryptocurrency engagement.

The remainder of the paper is organized as follows. First, the related literature on CSR performance and cryptocurrencies is presented. Then, we move on to define the methodology, the sample used, and the variables analyzed. The results are then presented and discussed, followed by a conclusion.

BACKGROUND INFORMATION

Corporate Social Responsibility (CSR)

The classic definition of CSR proposes that “the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time” (Carroll, 1979, p. 500). This definition highlights the necessity for corporations to look beyond financial profitability. Studies focusing on CSR— also often referred to as ESG (environmental, social, and governance)—have focused on four primary dimensions: (1) environmental (sustainability), (2) social, (3) economic, and (4) governance (Bebbington, Unerman, & O’Dwyer, 2014).

The end of the 20th century saw a boom in CSR studies, with themes emerging around the concepts of corporate social responsiveness, non-financial performance, business ethics, as well as corporate citizenship (Carroll, 1999). This led to a growing number of studies examining the link between CSR and many factors, particularly in relation to financial and non-financial performance. Currently, conclusions differ on this subject (Barauskaite & Streimikiene, 2021) and, to date, few studies have explored cryptocurrencies in the context of CSR performance.

Blockchain and Cryptocurrencies

The first step to defining cryptocurrencies is to start with blockchain, a technology which enables cryptoassets such as cryptocurrencies to exist. A blockchain is “an open, distributed ledger that can record transactions between two parties efficiently and in a verifiable and permanent way” (Iansiti & Lakhani, 2017, p. 4). It allows secure transactions between parties that do not know one another. The spotlight was put on this technology around 2008, following the introduction of Bitcoin (Nakamoto, 2008). Today, this technology is used for a plethora of administrative tasks (O’Leary, 2017). However, its most renowned application remains in the trading of cryptoassets.

Cryptoassets are “an extremely long code made up of a combination of digital signatures” (Geiregat, 2018, p. 1145) which are used on blockchains globally to complete pseudo-anonymous, decentralized, and transparent transactions (Trozze et al., 2022). Cryptocurrencies—a well-known type of cryptoasset—are used as a form of payment that fulfils similar functions as moral traditional assets, such as fiat currencies like paper money and coins. In fact, all these payment methods can be a store of value and a medium of exchange (Dapp, 2021). However, these two payment vehicles are quite different in several respects. Cryptocurrencies enable a separation of state and money, because central banks have limited or no control over how these currencies are issued. According to Dapp (2021), monetary properties of cryptocurrencies such as Bitcoin “contradict those of the fiat money system” (p.17). In particular, the researcher cites the limited supply of Bitcoins due to the 21 million hard cap, which is “the exact opposite of the ever-increasing money supply in the fiat money system” (p.17). Moreover, cryptocurrencies are not guarded by a single institution, but are rather managed using peer-to-peer networks. Bitcoin was the first issued cryptocurrency, but since its inception in 2009, myriad cryptocurrencies have emerged, some with very short lifespans.

To date, there is limited literature on disclosures made by corporations associated with cryptocurrencies, let alone disclosures in their annual reports. Some studies focused on the disclosure of accounting policies in financial statements of corporations exposed to cryptocurrency, demonstrating an inconsistency between US GAAP and IFRS leading to distortions that can ultimately mislead readers (Luo & Yu, 2022). Others have focused more specifically on the cryptoassets classification

and valuation models supported by the International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC), demonstrating several problematic aspects to their application (Morozova et al., 2020).

THEORETICAL FRAMEWORK

Signalling Theory

The signalling literature focuses on the signals one party sends to another to reduce information asymmetry (Spence, 2002). In the context of organizations, signalling theory aims to explain what information corporations share to signal that they are a high performer (Connelly et al., 2011). For a signal to be effective, it must be observable and bear a cost that low performers cannot absorb (Connelly et al., 2011; Spence, 1973). Signalling theory has been applied to study several dimensions of CSR, such as strategic CSR (Saxton et al., 2019; Zerbini, 2015), CSR disclosures (Mahoney et al., 2013), CSR performance (Taoketao et al. 2018; Wang, Zhang, & Jia, 2023), or all three combined (Koh, Li, & Tong, 2022; Thorne et al., 2017), to name only a few. For example, the audit of CSR reporting can signal credibility (Gillet-Monjarret & Rivière-Giordano, 2017; Moroney, Windsor, & Aw, 2012) by reducing information asymmetry (Gillet-Monjarret & Rivière-Giordano, 2017). In this context, the corporation willing to pay for an audit of its data indicates that its reporting is of higher quality. However, some question the value of assurance in CSR reporting and show that it is more a means of impression management, since auditors assure little information (Boiral & Gendron, 2011; Maroun, 2019).

In this study, we explore what cryptocurrencies could signal about CSR performance. As such, the following subsections synthesize the literature on cryptocurrencies' CSR impact. Three dimensions are addressed: (1) environmental, (2) social and economic, and (3) governance.

LITERATURE REVIEW

Corporate Social Responsibility

The literature on CSR and its reporting has been in development since the 1970s (Bebbington, Unerman, & O'Dwyer, 2014). Further interest was stoked with the introduction of the triple bottom line

framework in the 1990s, which aimed to assess economic, environmental, and social performance (Elkington, 1998). This then led to the development of world-renowned reporting initiatives, such as the Global Reporting Initiative (GRI), countries mandating CSR disclosures, and the evolving standard from the Sustainability Accounting Standards Board (SASB). The aim of such reporting is to provide a picture of a corporation's non-financial performance. However, reporting may present a "reporting-performance portrayal gap" (Adams, 2004), as corporations may attempt to manipulate the perception of users through their disclosures. This behaviour has been heavily documented in the literature on greenwashing and impression management in CSR reporting (Merkl-Davies & Brennan, 2007).

In this context, users must decipher which corporations are responsible and what observable behaviours could indicate—i.e., signal—about a corporation's social responsibility. Some studies examined the link between CSR and financial performance. They found mixed results, noting that depending on the country and the sampled corporations, the results varied (Barauskaite & Streimikiene, 2021; Lu & Taylor, 2016). However, Lu and Taylor's (2016) meta-analysis of 198 studies exploring the link between CSR and financial performance concluded that, despite these mixed results, long-term CSR performance did lead to better financial performance.

Others focused on corporate irresponsibility through financial proxies. Studies focusing on the relationship between CSR and earnings management find that socially responsible corporations are less prone to manage earnings (Chen & Hung, 2021). In their study of Hong Kong accountants, Shafer (2015) explained that a corporation's ethical climate promotes CSR, which makes accountants less likely to engage in earnings management. Similar results are also noted in studies examining CSR and tax aggressiveness. They note that high CSR performers pay a higher effective tax rate and are less likely to avoid taxes (Lanis & Richardson, 2012b; 2012a; 2015). Hence, socially responsible corporations tend not to adopt aggressive financial behaviours. Therefore, it is possible that other financial transactions, such as cryptocurrencies, could also have an impact on CSR performance. Yet, this has not been explored.

The E in Cryptocurrencies

Critics of cryptocurrencies, in particular those of Bitcoin, point to the high energy cost required to produce them (Goodkind, Jones, & Berrens, 2020). Others are rather optimistic, arguing that Bitcoin can play an important role in renewable energies by becoming a driving force to encourage investments in the field. Some go even further, such as Rudd (2022, p. 1), who states that ultimately, Bitcoin can “provide higher-order environmental, social, and governance (ESG) benefits” through its miners and their ability to use stranded and wasted energy sources for Bitcoin mining. However, in the case of Bitcoin—as for all cryptocurrencies whose blockchain is based on a proof-of-work (POW) consensus algorithm—the process requires numerous miners. They use their combined computing power to compete to be the first to solve a complex computing task allowing the creation of a new block on the blockchain (Wendl, Doan, & Sassen, 2023). Hence, this process requires significant use of energy, which contributes to the ever-worsening environmental crisis (Wendl, Doan, & Sassen, 2023).

Some suggest that less energy-intensive consensus blockchains—such as proof-of-stake (POS) and notably those associated with Ethereum—are a sustainable alternative to POW consensus blockchains (Wendl, Doan, & Sassen, 2023). However, others argue that POS cannot guarantee fairness (Zhang & Chan, 2020) and are less reliable than POW (Nair & Dorai, 2021). This partly explains why POW are still used today, despite their high energy consumption.

According to recent studies, the energy required to run Bitcoin in 2022 is equivalent to that of Thailand (Howson & De Vries, 2022) and Sweden (Wendl, Doan, & Sassen, 2023), and its carbon footprint exceeds that of the gold mining industry (Howson & De Vries, 2022)—one of the most polluting (Hilson & Murck, 2001). In fact, most of the research community unanimously recognizes cryptocurrencies—particularly those based on the POW consensus algorithm—are a major drag, slowing or even hindering the achievement of global sustainable development goals, as well as emission reduction targets (Howson & De Vries, 2022; Truby et al., 2022).

Some have also raised the issue of resources required for cryptocurrency mining in terms of hardware, which quickly becomes obsolete and ultimately contributes to the growing e-waste problem (De Vries &

Stoll, 2021).⁴⁴ De Vries and Stoll (2021) estimate that, in 2021, Bitcoin produced 30.7 metric kilotons of e-waste per year: the equivalent of the annual waste of a small country like the Netherlands. Furthermore, the ever-increasing demand for computer hardware caused by the growing popularity of cryptocurrencies contributes to the semiconductor crisis raging around the world, affecting various industries such as the automotive industry (De Vries & Stoll, 2021). In addition, e-waste poses a threat to the environment, as it can lead to toxic chemicals and heavy metals leaking into our ecosystem (Wendl, Doan, & Sassen, 2023).

The S in Cryptocurrencies

The social impact of cryptocurrencies stems in part from the environmental effects of their creation and exchange. Indeed, studies highlight negative social impacts of mining cryptocurrencies all over the world. According to Howson and De Vries (2022), cryptocurrencies—particularly POW cryptocurrencies—have a devastating effect on vulnerable and developing countries, as large players in this environment take advantage of economic instabilities to access low-cost resources. In their opinion, “Bitcoin’s growth and inefficiency will likely play a significant part in placing the poorest parts of the world at the threshold of catastrophe” (Howson & De Vries, 2022, p. 2). They offered the example of the Democratic Republic of Congo, a country whose people suffer unequal competition with miners for access to low-cost renewable energy (Howson & De Vries, 2022).

Others emphasize the link between energy consumption and emissions on human health as well as access to products and services. Truby et al. (2022) estimate that the production of Bitcoins in 2021 will eventually result in more than 19,000 deaths due to the associated carbon emissions. Moreover, the semiconductor shortage—a crisis exacerbated by high demand from miners—reduces access to electric vehicles for the population seeking to acquire them (Howson & De Vries, 2022). Some have even attempted to calculate the human and environmental cost of Bitcoin’s creation. These “cryptodamages” are estimated at US\$0.49 per dollar of value created (Goodkind, Jones, & Berrens, 2020).

4. Howson and De Vries (2022) estimate that mining hardware must be replaced every 12 to 24 months.

However, some argue that the technology underlying the production and exchange of cryptocurrencies could, to some extent, strengthen communities. The technology might even offer opportunities to help lower poverty (Kshetri, 2017), enhance trust and transparency in the finance of developing countries (Thomason et al., 2018), and limit censorship and human rights abuses (Al-Saqaf & Seidler, 2017).

The G in Cryptocurrencies

From a governance perspective, the advent of cryptocurrencies and blockchain technologies eliminates key elements of the traditional finance system. With such technologies, there is no longer a need for third party interventions. In their paper estimating the cost of cryptodamages, Goodkind et al. (2020, p. 1) also mention that this technology “circumvents traditional banking and governmental regulatory mechanisms of more centralized fiat currencies”. Cryptocurrency mining has no strings attached with governments, regulatory entities, or geographic location (Goodkind, Jones, & Berrens, 2020). This means that traditional governance mechanisms, such as regulation, are not the reality in the cryptocurrency world.

The implementation of regulation and policy intervention surrounding cryptocurrency mining is difficult (Howson & De Vries, 2022), but not impossible (Truby et al., 2022). Indeed, the possibility of relocating mining to another state or country renders any attempt at regulation ineffective and inefficient (Goodkind, Jones, & Berrens, 2020). Currently, the proposed regulations are aimed specifically at miners (Wendl, Doan, & Sassen, 2023). Some countries have nonetheless managed to implement regulation concerning cryptocurrency mining. However, enforcement remains difficult. Countries such as China have implemented a ban on cryptocurrency mining (Wendl, Doan, & Sassen, 2023), with mixed results overall, as the mining activities have simply been transferred to other countries where they are not outlawed or where regulation is weaker (Howson & De Vries, 2022). Others are urging governments and regulators to develop and implement regulation based on the polluter pays principle (Truby et al., 2022).

Overall, few studies have specifically focused on the association between cryptocurrencies and CSR. However, as more corporations enter into crypto-related transactions, the need to further understand the implications are warranted.

Signalling Corporate Irresponsibility Through Cryptocurrencies

Most signalling models incorporate the notion of quality and the quality of a signal can be assessed in two ways: high-quality (positive) signals and low-quality (negative) signals (Connelly et al., 2011). Negative signals are, for the most part, unintentional. For example, the issuance of new shares can signal that the stock price is overvalued (Connelly et al., 2011). In this study, we propose that cryptocurrencies may signal that corporations do not behave responsibly as they invest or associate themselves with energy-intensive technology.

As far as cryptocurrencies are concerned, quality signals have mainly been studied from a performance or success angle, such as the quality signal of the initial coin offering (ICO) projects (Momtaz, 2021). Among these signals of success for a cryptocurrency or ICO project, researchers have focused on the informational environment and the quality of disclosure in relation to success. In the case of ICOs, whose underlying asset is generally a cryptocurrency, scholars have determined that the more information disclosed about a project, the higher the success rate (Roosenboom, Van Der Kolk, & De Jong, 2020). This is particularly the case when a whitepaper—a document similar to traditional financial prospectus that describes the project—is longer (Samieifar & Baur, 2021) and reveals governance mechanisms (Bourveau et al., 2022). Other studies focus on governance mechanisms associated with the success of these projects. Among other things, they show that successful projects are led by connected CEOs (Amsden & Schweizer, 2018) who demonstrate greater loyalty (Momtaz, 2019a; 2019b).

In their paper on ICOs and ESG, Bitetto and Cerchiello (2023) studied the signal of success in ICOs by looking at their degree of ESG orientation. Their results reveal that ICOs with ESG-oriented whitepapers are more likely to be successful. It should be noted, however, that researchers have concluded that these projects tend to underperform post-funding (Mansouri and Momtaz, 2022). Moreover, several researchers have concluded that it would be best to exclude cryptocurrency investments from investment portfolios, as they pose a threat to the achievement of ESG objectives due to the negative environmental impact associated with cryptocurrencies (Conklin & Malone, 2023; Rabbani et al., 2021). To this end, many believe that claiming

cryptocurrencies—and Bitcoin in particular—bring positive impacts, particularly in environmental terms, is a form of greenwashing. This is the opinion of Read (2022, p.221), who points out in his book that “to imagine that reducing a load (i.e., cryptocurrency mining) that need not exist is somehow environmentally good is a form of greenwashing that defies logic”. According to the same author, whose opinion is supported by several other studies (Goodkind et al., 2020; Howson & De Vries, 2022; Truby et al., 2022), cryptocurrencies send out a negative signal to society in environment, social, economic, and governance terms.

To date, the rather scarce literature on the subject demonstrates that cryptocurrencies might either send a positive or a negative signal. Hence, the association between CSR and cryptocurrencies remains to be explored. As such, we propose the following: **Corporations who associate themselves with cryptocurrencies send a signal (intentional or unintentional) to users as to their CSR performance.**

METHODOLOGY

This study explores what corporations disclose about cryptocurrencies and whether there is an association between cryptocurrencies and CSR. The analysis is divided into two distinct parts. First, we examine disclosures made by corporations in their annual reports regarding cryptocurrencies. Then, a variance analysis (ANOVA) is performed to compare corporations who publicly associate with cryptocurrencies and those that do not. This section describes how the sample was selected and the measure of CSR performance used.

Sample

To our knowledge, there are currently no databases available for corporations who invest or are involved in cryptocurrency transactions. Hence, the researchers had to individually determine which corporations to include in the sample. The first step was to collect data on Top Crypto Bets.⁵ Curated by Yahoo Finance, this page publicly tracks listed corporations that either invest in, partner with, or have side ventures in cryptocurrencies. Several news stories are published on Yahoo

5. <https://finance.yahoo.com/u/yahoo-finance/watchlists/top-crypto-bets/>, Accessed, August 2023.

Finance regarding cryptocurrencies. Therefore, the second step was to collect company names by reading these news stories. Finally, through keyword searches such as “digital assets”, “crypto”, and “Bitcoin”, we were able to identify corporations for our sample. This data was collected in March 2022 and covers the period from the announcement of the launch of Bitcoin (2009) to the date of finalization of the data collection (March 2022). In this paper, we did not include corporations who primarily operate in cryptocurrencies or related activities such as mining. Hence, the corporations all have main operations that are not related to cryptocurrencies.

In total, 41 publicly listed corporations were identified as associated with cryptocurrency investments and transactions. As presented in Table I, the industries in which these corporations operate are diverse. Two were removed from our sample, as they were purchased by other publicly listed corporations. Therefore, our sample includes 39 corporations associated with cryptocurrencies.

Then, 39 corporations not associated with cryptocurrencies were selected as a matched sample. Although we cannot ensure that these corporations have never been associated with cryptocurrencies, they have not publicly associated themselves with them in their corporate communications. In the selection of the matched sample, we ensured that the corporations were in similar industries as the ones associated with cryptocurrencies. The final sample includes 78 large, publicly traded corporations. Of them, 87.18% (68/78) are listed on the New York Stock Exchange (NYSE) or the Nasdaq and are domiciled in the United States. We note that technology companies—followed closely by food and beverage and financial services—are among those most associated with cryptocurrencies.

Table I. Industries of the corporations associated with cryptocurrencies

Industries Represented	Accept or Hold Cryptos
Arts and crafts	1
Arts and entertainment	2
Automotive	2

Industries Represented	Accept or Hold Cryptos
Financial services	5
Food and beverage	7
Insurance	1
Retail	4
Technology	12
Telecommunications	2
Travel	3
Total	41
Less	(2)
Total corporations analyzed	39

For a corporation to be considered as “associated with cryptocurrencies”, there had to be publicly available information on its cryptocurrency transactions. We define the association as either: (1) accepting payments in cryptocurrency, (2) association through statements of interest for transactions and recognition, (3) holding cryptocurrency investments, or (4) offering remunerations, rewards, or payments in cryptocurrencies. The announcements of association came in several forms. For example, Dish Network, a U.S. satellite television company, announced on its website that it would accept Bitcoin Cash as a payment option for customers (Dish Network, 2018). As quoted in their news release on August 9, 2019: “We’ve added Bitcoin Cash just as we chose to accept Bitcoin to serve customers who have adopted a new way of doing business,” said John Swieringa, DISH Executive Vice President and Chief Operating Officer. “We have a steady volume of customers paying with cryptocurrency each month, and BitPay will allow us to continue offering more choice and convenience to our customers.”

Another example comes from US business intelligence company MicroStrategy Incorporated’s Forward-Looking Information and Risk Factor Summary announcement (MicroStrategy Incorporated 2021): “Our business is subject to a number of risks that could cause actual results to differ materially from those indicated by forward-looking

statements made herein and presented elsewhere by management from time to time. These risks are discussed more fully under ‘Item 1A. Risk Factors’ and include, but are not limited to the following:

Our **Bitcoin acquisition strategy** [Emphasis added] exposes us to various risks associated with Bitcoin.”

For 71.79% of corporations (28/39), announcements were made publicly through press releases and news announcements on their website. Another interesting element is that 64% (25/39) of the corporations in our sample do accept payments from customers in such currencies. Table II presents the characteristics of the corporations associated with cryptos.

Table II. Disclosure of the association with cryptocurrencies

Link to Cryptocurrencies	10K 2021	Public Announcement	Terms	Total
Accept payment in cryptos	5	19	1	25
Associate with cryptos	3	3	0	6
Hold cryptos	2	3	0	5
Offer remuneration/ rewards in cryptos	0	2	0	2
Conversion of tax return in cryptos	0	1	0	1
Total	10	28	1	39

Disclosures on Cryptocurrencies in Annual Reports

In the first part of this study, the disclosures made by corporations associated with cryptocurrencies are examined. A content analysis as to what corporations disclose regarding cryptocurrencies is performed to provide further explanations. Content analysis—defined as “a systematic, replicable technique for compressing many words of text into fewer content categories based on explicit rules of coding” (Stemler, 2001, p. 1)—allows for categories that are meaningful to a particular context to emerge (White & Marsh, 2006).

This technique can be applied to a wide range of documents and is used for both qualitative as well as quantitative research frameworks, and even mixed-method research ones (White & Marsh, 2006). White and Marsh (2006, p. 27) list three sources from which the constructs used as a basis for analysis can be derived: “(1) existing theories or practices, (2) the experience or knowledge of experts, and (3) previous research”.

We carried out a content analysis of the annual reports of the corporations associated with cryptocurrencies to understand what these companies disclose on the matter. We used two keywords that are widely used in the literature on cryptocurrencies—“Crypto” and “Bitcoin”—to identify sections in the annual reports where these topics were discussed. We then read these sections in detail, raising the issues discussed in relation to these keywords. The results of these disclosures are set out in the results section.

CSR Performance

To measure CSR performance, Refinitiv’s ESG score was used as a proxy. This score has four components: environmental, social, governance, and economic. The sum of these components makes what is called in this study the Overall CSR Score. The ESG score includes over 630 ESG measures (Refinitiv, 2023). The data is collected based on publicly available reports, corporate websites, NGO websites, and news sources. Currently, the database calculates the ESG score for more than 12,500 corporations (Refinitiv, 2023).

RESULTS

Cryptocurrency-related Disclosures

The first part of this study aims to explore what corporations who associate themselves with cryptocurrencies disclose in their annual reports. Surprisingly, of the 39 corporations associated with cryptocurrencies, only 18 (46.15%) presented disclosures in their annual report. Most of the information disclosed was general and briefly discussed the corporation’s strategy of diversifying its investments through cryptocurrencies. This type of information was disclosed in 14 of the 18 reports. The second most discussed topic related to risks (11 reports). Other topics of disclosures include corporations who have their own cryptocurrency (2 corporations). Interestingly, only one corporation included

information about payments in cryptocurrencies, even though 25 of the sampled corporations accept cryptocurrencies as a form of payment. One notable corporation—technology company Phunware Inc.—not only disclosed 4 topics on cryptocurrency, but was also the one to have an executive officer directly in charge of cryptocurrency management. Table III presents all the topics disclosed in the annual reports.

Table III. Corporations association with cryptocurrencies – Topics disclosed in annual reports

Topics Disclosed	Count	
General information, history, or strategy	14	
Risks	11	
Intangibles and investments	8	
Having their own cryptocurrency	2	
Executive officer for cryptocurrencies	1	
Payment in cryptocurrencies	1	
Disclosures	Count	Percentage
Disclose 1 topic	7	17.95%
Disclose 2 topics	5	12.82%
Disclose 3 topics	4	10.26%
Disclose 4 topics	2	5.13%
Total	18	46.15%
Do not disclose information about cryptocurrencies	21	53.85%

Overall, corporations in the technology (9/12) and financial services (5/5) industries are the ones who present disclosures. As presented in Table IV, the topics most discussed by these industries in their annual reports are general information, history, and cryptocurrency strategy. However, they are also the ones providing additional disclosures such as risks, intangible assets, and investments associated with cryptocurrencies.

Table IV. Disclosures by industry on cryptocurrencies

Industry	Disclosures About Cryptos		Disclosures About History and Strategy	Risk	Intangibles and Impairments	Payment in Crypto	Have Their Own Crypto	Have a Crypto Officer
	No	Yes						
Arts and crafts	1	0	0	0	0	0	0	0
Arts and entertainment	1	1	0	0	0	1	0	0
Automotive	1	1	0	0	1	0	0	0
Financial services	0	5	5	4	3	0	1	0
Food and beverage	7	0	0	0	0	0	0	0
Insurance	1	0	0	0	0	0	0	0
Retail	2	2	2	1	0	0	0	0
Technology	3	9	7	6	4	0	1	1
Telecommunications	2	0	0	0	0	0	0	0
Travel	3	0	0	0	0	0	0	0

Descriptive Statistics

The second part of this study aims to explore whether cryptocurrencies have an incidence on CSR performance. Table V presents the descriptive statistics for each group. Regarding Overall CSR Score, corporations not associated with cryptocurrencies obtained a greater score (mean: 78.45%) than those that are (mean: 65.56%). This remains consistent for the four components. It is interesting to note that the minimum score for corporations associated with cryptocurrencies is under 9% for the overall score, whereas the minimum score for overall CSR performance is at 20.04% for corporations that are not associated with cryptocurrencies.

Table V. Descriptive statistics – CSR score

Category	Accept or Hold Cryptos	Mean	Median	Minimum	Maximum	Standard Deviation	Variance
Overall CSR Score	Yes	0.6556	0.6972	0.0874	0.9631	0.2756	0.0759
	No	0.7845	0.8694	0.2004	0.9646	0.1974	0.039
Economic Score	Yes	0.5497	0.5611	0.0442	0.9807	0.3004	0.0902
	No	0.61	0.5999	0.0851	0.9706	0.2379	0.0566
Environmental Score	Yes	0.6626	0.8502	0.0927	0.9458	0.3253	0.1058
	No	0.767	0.9004	0.0892	0.9489	0.2302	0.053
Corporate Governance Score	Yes	0.7466	0.8369	0.0405	0.966	0.2244	0.0504
	No	0.7873	0.8368	0.157	0.965	0.1557	0.0242
Social Score	Yes	0.5772	0.6055	0.1674	0.9568	0.2528	0.0639
	No	0.6517	0.7075	0.0743	0.982	0.2443	0.0597

CSR Performance

The results of the one-way ANOVA are presented in Table VI. For overall CSR performance, the results show that there is a significant difference between corporations that accept or hold cryptocurrencies and those that do not ($F(1, 76) = 5.642, p = 0.02$). Therefore, the results show that the corporations associated with cryptocurrencies—i.e., that accept or hold such currencies—present a lower CSR performance (65.56%) than those that are not (78.45%).

Table VI. CSR Performance – ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Overall CSR Score	Between Groups	0.324	1	0.324	5.64	0.02
	Within Groups	4.367	76	0.057		

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Total		4.691	77			
Economic Score	Between Groups	0.071	1	0.071	0.96	0.33
Within Groups		5.579	76	0.073		
Total		5.65	77			
Environmental Score	Between Groups	0.164	1	0.164	2.06	0.16
Within Groups		4.605	58	0.079		
Total		4.768	59			
Corporate Governance Score	Between Groups	0.032	1	0.032	0.87	0.36
Within Groups		2.835	76	0.037		
Total		2.868	77			
Social Score	Between Groups	0.108	1	0.108	1.75	0.19
Within Groups		4.696	76	0.062		
Total		4.805	77			

Further Analysis: Disclosures and CSR Performance

To further explore the relationship between corporations associated with cryptocurrencies, disclosure about such transactions, and CSR performance, we performed a separate ANOVA analysis. This ANOVA examines whether there is a difference in CSR performance for corporations associated with cryptocurrencies that disclose information in their annual report and those that do not. Table VII presents the descriptive statistics and Table VII presents the results of the ANOVA analysis. As noted in Table VIII, the Overall CSR Score for corporations associated with cryptocurrencies that do not provide disclosures in their annual report is greater than those that do provide disclosures about their cryptocurrency transactions ($F(1, 37) = 2.992, p = 0.092$). The results are

marginally significant at 0.10. This result, although exploratory, does point towards the potentially negative impact of providing disclosures on cryptocurrencies.

Table VII. Descriptive statistics – Corporations associated with cryptocurrencies

	Disclosures About Cryptos	Mean	Median	Minimum	Maximum	Standard Deviation	Variance
Overall CSR Score	Yes	0.575	0.6462	0.0874	0.9631	0.3055	0.0933
	No	0.725	0.8243	0.1599	0.9566	0.2328	0.0542
Economic Score	Yes	0.496	0.3762	0.0798	0.9807	0.2866	0.0822
	No	0.596	0.7313	0.0442	0.9779	0.311	0.0967
Environmental Score	Yes	0.586	0.6846	0.1067	0.9435	0.3488	0.1216
	No	0.74	0.8729	0.0927	0.9458	0.2913	0.0848
Corporate Governance Score	Yes	0.717	0.8019	0.0405	0.966	0.2536	0.0643
	No	0.772	0.842	0.1123	0.9576	0.199	0.0396
Social Score	Yes	0.516	0.503	0.1674	0.9295	0.2757	0.076
	No	0.629	0.666	0.1869	0.9568	0.225	0.0506

Table VIII. ANOVA analysis – Corporations associated with cryptocurrencies

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Overall CSR Score	Between Groups	0.216	1	0.216	2.99	0.09
	Within Groups	2.67	37	0.072		

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Total		2.886	38			
Economic Score	Between Groups	0.097	1	0.097	1.08	0.31
	Within Groups	3.331	37	0.090		
Total		3.428	38			
Environmental Score	Between Groups	0.178	1	0.178	1.72	0.2
	Within Groups	2.891	28	0.103		
Total		3.068	29			
Corporate Governance Score	Between Groups	0.029	1	0.029	0.57	0.46
	Within Groups	1.885	37	0.051		
Total		1.914	38			
Social Score	Between Groups	0.124	1	0.124	1.99	0.17
	Within Groups	2.305	37	0.062		
Total		2.429	38			

DISCUSSION

This study reveals that corporations often provide limited information about cryptocurrencies in annual reports, with only 46.15% of cryptocurrency-associated companies disclosing such details. Technology and financial services firms lead in disclosure, constituting 73.7% of disclosing corporations, sharing insights on history, strategy, and associated risks. Despite some companies in these sectors introducing their cryptocurrencies, disclosures tend to be generic and vague. Potential explanations include insignificant cryptocurrency investments, lack of guidance, or awareness that such associations may be negatively perceived by stakeholders.

The first two explanations are interconnected. Corporations not primarily focused on cryptocurrencies may lack the knowledge or inclination for detailed disclosures. This may elucidate why financial services and technology companies offer more in-depth information, being at the forefront of technological developments.

The third explanation, concerning potential negative stakeholder perceptions, aligns with ANOVA analysis results indicating lower CSR performance for corporations associated with cryptocurrencies. This association seems to convey a low-quality, negative signal of CSR performance, possibly explaining corporations' reluctance to disclose. An additional ANOVA indicates that corporations disclosing cryptocurrency information experience even lower CSR performance than those not disclosing.

Although this study is the first to investigate this association, some links can be made to the literature on corporate irresponsibility. As proposed by Lange and Washburn (2012, p. 301): "One reason that perceptions of social irresponsibility are of particular interest is that they have a greater capacity to arouse the firm's observers." In this case, the observers—i.e. stakeholders—will subjectively interpret the information presented and decide whether a corporation is irresponsible. In the case of cryptocurrencies, the documented impact on the environment and on society (as multiple fraudulent schemes have been identified) does appear to affect the perception of stakeholders. Therefore, a corporation choosing to associate themselves with cryptocurrencies appears to signal that they are irresponsible. Although few corporations in our sample specifically disclose the amount they have invested or hold in cryptocurrencies, this brings us to question whether the dollar value is significant. However, all of them did publicly disclose their association with cryptocurrencies, thereby indicating that they wanted to send a signal to stakeholders.

The findings of this study reveal a comparatively low socio-environmental performance of companies associated with cryptocurrencies, averaging 65.56%, compared to 78.45% for control companies. This disparity may be due to the lack of stringent regulations mandating the disclosure of socio-environmental performance. Currently, the recently proposed standards by the International Sustainability Standards Board (ISSB), such as IFRS S1 and S2, are not yet mandatory. Therefore, it is pertinent to question if this conclusion would remain in a regulated

context. As these standards become obligatory, we may see adjustments in reported performances, which could significantly alter the current conclusions of the study.

CONCLUSION

This exploratory study proposed two research questions: (1) What do corporations associated with cryptocurrencies disclose about such transactions? and (2) Does the public association with cryptocurrencies have an impact on CSR performance? Through a content analysis of cryptocurrency disclosures and a mean comparison analysis, our results highlight three main findings. First, the results show that CSR performance is lower for corporations associated with cryptocurrencies. Second, through our analysis of annual reports, we find that few corporations disclose precise information regarding their investments and transactions in cryptocurrencies. Third, corporations associated with cryptocurrencies who disclose information about such transactions obtain a lower CSR performance than those who do not disclose information. These results highlight that involvement with cryptocurrencies is perceived as irresponsible activity. Hence, corporations may be reluctant to disclose information for fear of being perceived negatively.

This study contributes to the emerging literature on cryptocurrencies and CSR. It is also the first study to examine multiple corporations that are associated with cryptocurrencies. It also contributes to the literature on irresponsibility of Lange and Washburn (2012) and on users' perception of CSR. From a theoretical perspective, this study contributes to signalling theory and the literature on negative signals that corporations may unintentionally send through their actions. The database created in this study about large, listed corporations may also contribute to regulators in their legislation efforts. Of course, this study has limitations. The sample used is small, the sampling methodology remains exploratory, and generalizations may thus be limited. Due to the small size of the sample, the type of analysis that could be performed was also limited. However, to our knowledge, this is the first study to provide data from multiple corporations (39) and to test the association with cryptocurrencies as we have done. It is also important to note that, ultimately, responsibility for the pollution that is emitted

as a result of Bitcoin mining lies with the miners, not the companies associated with this cryptocurrency, and that this also has an impact on CSR performance.

Future research in this field is essential to further understand the reasons why corporations choose to invest in cryptocurrencies and their reluctance to promote such investments in their disclosures. As such, further content analysis into the disclosures of corporations is warranted to better understand what is disclosed and what corporations consider material enough to disclose. Another research avenue would be to investigate the link between investments in cryptocurrencies and market valuation. It would also be highly relevant to explore the impact of a link between Bitcoin and CSR performance for producer companies rather than user companies. This would shed a different light on the situation by studying the entities behind the product itself.

REFERENCES

- Abernathy, J., Stefaniak, C., Wilkins, A., & Olson, J. (2017). Literature review and research opportunities on credibility of corporate social responsibility reporting. *American Journal of Business*, 32(1), 24–41. <https://doi.org/10.1108/AJB-04-2016-0013>
- Adams, C. A. (2004). The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(5), 731–757. <https://doi.org/10.1108/09513570410567791>
- Al-Saqaf, W., & Seidler, N. (2017). Blockchain technology for social impact: Opportunities and challenges ahead. *Journal of Cyber Policy*, 2(3), 338–354. <https://doi.org/10.1080/23738871.2017.1400084>
- Amsden, R., & Schweizer, D. (2018). Are Blockchain Crowdsales the New “Gold Rush”? Success Determinants of Initial Coin Offerings. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3163849>
- Andrianto, Y. (2017). The Effect of Cryptocurrency on Investment Portfolio Effectiveness. *Journal of Finance and Accounting*, 5(6), 229. <https://doi.org/10.11648/j.jfa.20170506.14>
- Awaysheh, A., Heron, R. A., Perry, T., & Wilson, J. I. (2020). On the relation between corporate social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 41(6), 965–987. <https://doi.org/10.1002/smj.3122>
- Ball, A., Owen, D. L., & Gray, R. (2000). External transparency or internal capture? The role of third-party statements in adding value to corporate environmental reports1. *Business Strategy and the Environment*, 9(1), 1–23. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(200001/02\)9:1<1::AID-BSE227>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(200001/02)9:1<1::AID-BSE227>3.0.CO;2-H)
- Barauskaite, G., & Streimikiene, D. (2021). Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 278–287. <https://doi.org/10.1002/csr.2048>
- Bebbington, J., Unerman, J., & O’Dwyer, B. (Eds.). (2014). *Sustainability accounting and accountability* (Second Edition). Routledge.
- Bitetto, A., & Cerchiello, P. (2023). Initial coin offerings and ESG: Allies or enemies? *Finance Research Letters*, 57, 104227. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104227>
- Boiral, O., & Gendron, Y. (2011). Sustainable Development and Certification Practices: Lessons Learned and Prospects. *Business Strategy and the Environment*, 20(5), 331–347. <https://doi.org/10.1002/bse.701>

- Bourveau, T., De George, E. T., Ellahie, A., & Macciocchi, D. (2022). The Role of Disclosure and Information Intermediaries in an Unregulated Capital Market: Evidence from Initial Coin Offerings. *Journal of Accounting Research*, 60(1), 129–167. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12404>
- Bozzolan, S., Cho, C. H., & Michelon, G. (2015). Impression Management and Organizational Audiences: The Fiat Group Case. *Journal of Business Ethics*, 126(1), 143–165. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1991-9>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Chen, R. C. Y., & Hung, S. (2021). Exploring the impact of corporate social responsibility on real earning management and discretionary accruals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 333–351. <https://doi.org/10.1002/csr.2052>
- Ching, H. Y., & Gerab, F. (2017). Sustainability reports in Brazil through the lens of signaling, legitimacy and stakeholder theories. *Social Responsibility Journal*, 13(1), 95–110. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2015-0147>
- Conklin, M., & Malone, J. (2023). Putting Cryptocurrency in Its Place: The Case for Why ESG Funds Should Exclude Cryptocurrency Investments. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4323993>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Dapp, M. M. (2021). From fiat to crypto: The present and future of money. In Finance 4.0-Towards a Socio-Ecological Finance System: A Participatory Framework to Promote Sustainability, 1-25.
- De Vries, A., & Stoll, C. (2021). Bitcoin's growing e-waste problem. *Resources, Conservation and Recycling*, 175, 105901. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105901>
- Deegan, C., & Unerman, J. (2011). *Financial accounting theory* (2. europ. ed). McGraw-Hill.
- Digiconomist. (2023). *Bitcoin Energy Consumption Index*. <https://digiconomist.net/bitcoin-energy-consumption>

- Dish Network. (2018). *DISH adds Bitcoin Cash as Option for Customers; Migrates to BitPay for Cryptocurrency Payment Processing*. <https://about.dish.com/2018-08-09-DISH-adds-Bitcoin-Cash-as-Option-for-Customers-Migrates-to-BitPay-for-Cryptocurrency-Payment-Processing#:~:text=DISH%20is%20migrating%20from%20its,per%2Dview%20moves%20and%20events.>
- Elkington, J. (1998). ACCOUNTING FOR THE TRIPLE BOTTOM LINE. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18–22. <https://doi.org/10.1108/eb025539>
- Gan, J. (Rowena), Tsoukalas, G., & Netessine, S. (2021). Initial Coin Offerings, Speculation, and Asset Tokenization. *Management Science*, 67(2), 914–931. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3796>
- Geiregat, S. (2018). Cryptocurrencies are (smart) contracts. *Computer Law & Security Review*, 34(5), 1144–1149. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2018.05.030>
- Gillet-Monjarret, C., & Rivière-Giordano, G. (2017). La vérification sociétale : Une revue de la littérature. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 23(2), 11. <https://doi.org/10.3917/cca.232.0011>
- Goodkind, A. L., Jones, B. A., & Berrens, R. P. (2020). Cryptodamages: Monetary value estimates of the air pollution and human health impacts of cryptocurrency mining. *Energy Research & Social Science*, 59, 101281. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2019.101281>
- Hilson, G., & Murck, B. (2001). Progress toward pollution prevention and waste minimization in the North American gold mining industry. *Journal of Cleaner Production*, 9(5), 405–415. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(00\)00083-4](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(00)00083-4)
- Hodge, K., Subramaniam, N., & Stewart, J. (2009). Assurance of Sustainability Reports: Impact on Report Users' Confidence and Perceptions of Information Credibility. *Australian Accounting Review*, 19(3), 178–194. <https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2009.00056.x>
- Hoi, C. K., Wu, Q., & Zhang, H. (2013). Is Corporate Social Responsibility (CSR) Associated with Tax Avoidance? Evidence from Irresponsible CSR Activities. *The Accounting Review*, 88(6), 2025–2059. <https://doi.org/10.2308/accr-50544>
- Hong, Y., & Andersen, M. L. (2011). The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Earnings Management: An Exploratory Study. *Journal of Business Ethics*, 104(4), 461–471. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0921-y>

- Howson, P., & De Vries, A. (2022). Preying on the poor? Opportunities and challenges for tackling the social and environmental threats of cryptocurrencies for vulnerable and low-income communities. *Energy Research & Social Science*, 84, 102394. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102394>
- Huang, X. “Beryl,” & Watson, L. (2015). Corporate social responsibility research in accounting. *Journal of Accounting Literature*, 34, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2015.03.001>
- Hussain, N., Rigoni, U., & Cavezzali, E. (2018). Does it pay to be sustainable? Looking inside the black box of the relationship between sustainability performance and financial performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1198–1211. <https://doi.org/10.1002/csr.1631>
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2017). The Truth About Blockchain It will take years to transform business, but the journey begins now. *Harvard Business Review*, January-February 2017(1–11).
- International Energy Agency. (2023, March 2). *Global CO2 emissions rose less than initially feared in 2022 as clean energy growth offset much of the impact of greater coal and oil use*. Iea.Org. <https://www.iea.org/news/global-co2-emissions-rose-less-than-initially-feared-in-2022-as-clean-energy-growth-offset-much-of-the-impact-of-greater-coal-and-oil-use>
- Koh, K., Li, H., & Tong, Y. H. (2022). Corporate social responsibility (CSR) performance and stakeholder engagement: Evidence from the quantity and quality of CSR disclosures. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, csr.2370. <https://doi.org/10.1002/csr.2370>
- Kshetri, N. (2017). Will blockchain emerge as a tool to break the poverty chain in the Global South? *Third World Quarterly*, 38(8), 1710–1732. <https://doi.org/10.1080/01436597.2017.1298438>
- Lange, D., & Washburn, N. T. (2012). Understanding Attributions of Corporate Social Irresponsibility. *Academy of Management Review*, 37(2), 300–326. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0522>
- Lanis, R., & Richardson, G. (2012a). Corporate social responsibility and tax aggressiveness: A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(1), 75–100. <https://doi.org/10.1108/09513571311285621>
- Lanis, R., & Richardson, G. (2012b). Corporate social responsibility and tax aggressiveness: An empirical analysis. *Journal of Accounting and Public Policy*, 31(1), 86–108. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2011.10.006>

- Lanis, R., & Richardson, G. (2015). Is Corporate Social Responsibility Performance Associated with Tax Avoidance? *Journal of Business Ethics*, *127*(2), 439–457. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2052-8>
- Lu, W. (Lucy), & Taylor, M. E. (2016). Which Factors Moderate the Relationship between Sustainability Performance and Financial Performance? A Meta-Analysis Study. *Journal of International Accounting Research*, *15*(1), 1–15. <https://doi.org/10.2308/jiar-51103>
- Luo, M., & Yu, S. (2022). Financial reporting for cryptocurrency. *Review of Accounting Studies*. <https://doi.org/10.1007/s11142-022-09741-w>
- Mahoney, L. S., Thorne, L., Cecil, L., & LaGore, W. (2013). A research note on standalone corporate social responsibility reports: Signaling or greenwashing? *Critical Perspectives on Accounting*, *24*(4–5), 350–359. ABI/INFORM Collection; ProQuest Central. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.09.008>
- Mansouri, S., & Momtaz, P. P. (2022). Financing sustainable entrepreneurship: ESG measurement, valuation, and performance. *Journal of Business Venturing*, *37*(6), 106258. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106258>
- Maroun, W. (2019). Exploring the rationale for integrated report assurance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *32*(6), 1826–1854. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2018-3463>
- Merkel-Davies, D. M., & Brennan, N. M. (2007). Discretionary Disclosure Strategies in Corporate Narratives: Incremental Information or Impression Management? *Journal of Accounting Literature*, *27*, 93.
- MicroStrategy Incorporated. (2021). *Form 10-K Feb 12, 2021*.
- Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, *118*(1), 13–29. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1543-8>
- Minutiello, V., & Tettamanzi, P. (2022). The quality of nonfinancial voluntary disclosure: A systematic literature network analysis on sustainability reporting and integrated reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *29*(1), 1–18. <https://doi.org/10.1002/csr.2195>
- Momtaz, P. P. (2019a). CEO Emotions and Underpricing in Initial Coin Offerings. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3580719>

- Momtaz, P. P. (2019b). Token Sales and Initial Coin Offerings: *Introduction. The Journal of Alternative Investments*, 21(4), 7–12. <https://doi.org/10.3905/jai.2019.21.4.007>
- Momtaz, P. P. (2021). The Pricing and Performance of Cryptocurrency. *The European Journal of Finance*, 27(4–5), 367–380. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2019.1647259>
- Moroney, R., Windsor, C., & Aw, Y. T. (2012). Evidence of assurance enhancing the quality of voluntary environmental disclosures: An empirical analysis. *Accounting & Finance*, 52(3), 903–939. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2011.00413.x>
- Morozova, T., Akhmadeev, R., Lehoux, L., Yumashev, A., Meshkova, G. V., & Lukyanova, M. (2020). Crypto asset assessment models in financial reporting content typologies. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2196–2212. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(49\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(49))
- Nair, P. R., & Dorai, D. R. (2021). Evaluation of Performance and Security of Proof of Work and Proof of Stake using Blockchain. *2021 Third International Conference on Intelligent Communication Technologies and Virtual Mobile Networks (ICICV)*, 279–283. <https://doi.org/10.1109/ICICV50876.2021.9388487>
- Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin: A Peer-To-Peer Electronic Cash System*. <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>
- Nitkins, D., & Brooks, L. J. (1998). Sustainability auditing and reporting: The Canadian experience. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1499–1507.
- O’Leary, D. E. (2017). Configuring blockchain architectures for transaction information in blockchain consortiums: The case of accounting and supply chain systems. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 24(4), 138–147. <https://doi.org/10.1002/isaf.1417>
- Rabbani, M. R., Alshaikh, A., Jreisat, A., Bashar, A., & Moh’d Ali, M. A. (2021). Whether Cryptocurrency is a threat or a revolution? An analysis from ESG perspective. *2021 International Conference on Sustainable Islamic Business and Finance*, 103–108. <https://doi.org/10.1109/IEEECONF53626.2021.9686332>
- Read, C. (2022). *The Bitcoin dilemma: Weighing the economic and environmental costs and benefits*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-09138-4>
- Refinitiv. (2023). *Refinitiv ESG company scores*. <https://www.refinitiv.com/en/sustainable-finance/esg-scores>

- Roosenboom, P., Van Der Kolk, T., & De Jong, A. (2020). What determines success in initial coin offerings? *Venture Capital*, 22(2), 161–183. <https://doi.org/10.1080/13691066.2020.1741127>
- Rudd, M. A. (2022). 100 Important Questions about Bitcoin's Energy Use and ESG Impacts. *Challenges*, 14(1), 1. <https://doi.org/10.3390/challe14010001>
- Samieifar, S., & Baur, D. G. (2021). Read me if you can! An analysis of ICO white papers. *Finance Research Letters*, 38, 101427. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101427>
- Sarkar, S., & Searcy, C. (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1423–1435. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.157>
- Saxton, G. D., Gomez, L., Ngoh, Z., Lin, Y.-P., & Dietrich, S. (2019). Do CSR Messages Resonate? Examining Public Reactions to Firms' CSR Efforts on Social Media. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 359–377. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3464-z>
- Sedlmeir, J., Buhl, H. U., Fridgen, G., & Keller, R. (2020). The Energy Consumption of Blockchain Technology: Beyond Myth. *Business & Information Systems Engineering*, 62(6), 599–608. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00656-x>
- Shafer, W. E. (2015). Ethical Climate, Social Responsibility, and Earnings Management. *Journal of Business Ethics*, 126(1), 43–60. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1989-3>
- Simnett, R., Vanstraelen, A., & Chua, W. F. (2009). Assurance on Sustainability Reports: An International Comparison. *The Accounting Review*, 84(3), 937–967. <https://doi.org/10.2308/accr.2009.84.3.937>
- Sofian, F. N. R. M., Mohd-Sabrun, I., & Muhamad, R. (2022). Past, Present, and Future of Corporate Social Responsibility and Earnings Management Research. *Australasian Business, Accounting and Finance Journal*, 16(2), 116–144. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v16i2.9>
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Spence, M. (2002). Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets. *American Economic Review*, 92(3), 434–459. <https://doi.org/10.1257/00028280260136200>
- Stemler, S. (2001). *An overview of content analysis*. <https://doi.org/10.7275/Z6FM-2E34>

- Taoketao, E., Feng, T., Song, Y., & Nie, Y. (2018). Does sustainability marketing strategy achieve payback profits? A signaling theory perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1039–1049. <https://doi.org/10.1002/csr.1518>
- Thomason, J., Ahmad, M., Bronder, P., Hoyt, E., Pocock, S., Bouteloupe, J., Donaghy, K., Huysman, D., Willenberg, T., Joakim, B., Joseph, L., Martin, D., & Shrier, D. (2018). Blockchain—Powering and Empowering the Poor in Developing Countries. In *Transforming Climate Finance and Green Investment with Blockchains* (pp. 137–152). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-814447-3.00010-0>
- Thorne, L., Mahoney, L. S., Gregory, K., & Convery, S. (2017). A Comparison of Canadian and U.S. CSR Strategic Alliances, CSR Reporting, and CSR Performance: Insights into Implicit–Explicit CSR. *Journal of Business Ethics*, 143(1), 85–98. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2799-6>
- Trozze, A., Kamps, J., Akartuna, E. A., Hetzel, F. J., Kleinberg, B., Davies, T., & Johnson, S. D. (2022). Cryptocurrencies and future financial crime. *Crime Science*, 11(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s40163-021-00163-8>
- Truby, J., Brown, R. D., Dahdal, A., & Ibrahim, I. (2022). Blockchain, climate damage, and death: Policy interventions to reduce the carbon emissions, mortality, and net-zero implications of non-fungible tokens and Bitcoin. *Energy Research & Social Science*, 88, 102499. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102499>
- United Nations Convention on Climate Change. (2016). *The Paris Agreement*. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement#:~:text=To%20limit%20global%20warming%20to%201.5%C%2C%20greenhouse%20gas,and%20decline%2043%25%20by%202030.>
- Wang, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2023). Doing good or looking good: How socially responsible human resource management practices influence employees' CSR-specific performance. *Journal of Managerial Psychology*, 38(3), 225–244. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2022-0423>
- Wendl, M., Doan, M. H., & Sassen, R. (2023). The environmental impact of cryptocurrencies using proof of work and proof of stake consensus algorithms: A systematic review. *Journal of Environmental Management*, 326, 116530. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.116530>
- White, M. D., & Marsh, E. E. (2006). Content Analysis: A Flexible Methodology. *Library Trends*, 55(1), 22–45. <https://doi.org/10.1353/lib.2006.0053>
- Wong, R., & Millington, A. (2014). Corporate social disclosures: A user perspective on assurance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(5), 863–887. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2013-1389>

- Zeng, T. (2016). Corporate Social Responsibility, Tax Aggressiveness, and Firm Market Value. *Accounting Perspectives*, 15(1), 7–30. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12090>
- Zerbini, F. (2015). CSR Initiatives as Market Signals: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2922-8>
- Zhang, R., & Chan, W. K. (Victor). (2020). Evaluation of Energy Consumption in Block-Chains with Proof of Work and Proof of Stake. *Journal of Physics: Conference Series*, 1584(1), 012023. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1584/1/012023>

8

Less is more (degrowth) – focusing on durability to consume and produce less fashion items

Richard Fontaine
ESG UQAM

Marie-Ève Faust
ESG UQAM

Jocelyn Bellemare
ESG UQAM

INTRODUCTION

The world over, the fashion industry continues to be criticized for its negative environmental and social impacts (Bryges, 2021). One of the main reasons for this criticism is because consumers purchase too many fashion items—ones that do not last and are rapidly discarded. This type of fashion is often called *fast fashion* (Niinimäki, K., Peters, 2020).

Along with overconsumption comes the obvious overproduction of inexpensive items, mostly made from synthetic materials by employees who are underpaid in developing countries. There seems to be a tremendous opportunity to improve the environmental and social impacts of the fashion industry by building a case that could motivate both consumers and producers to buy and make less—valuing degrowth instead of growth. In other words: less is more.

From an ESG (environment, social, and governance) perspective, degrowth in the fashion industry may seem like an interesting proposition. Producing and consuming less fashion items should result in less waste, with less harmful chemicals impacting the planet. In addition,

with degrowth, a better paid workforce could be trained to work on fashion items with higher quality production and materials. However, notwithstanding the beneficial environmental and social impacts of degrowth, from a financial perspective, a degrowth strategy may seem unattractive to producers, who financially benefit from increased volumes—or at least it is believed so. A degrowth strategy may also seem less appealing to consumers that believe a wider selection of items provides an opportunity to purchase them at a lower cost, resulting in financial savings.

The objective of this paper is to present an argument suggesting that if less fashion items were consumed and produced, then both consumers and producers could in fact gain financially, and these financial benefits could add to an effective ESG strategy, along with environment and social benefits.

To develop this argument, we further explore the concept of durability and how better communication around the different facets of durability may highlight the financial benefit of degrowth for both fashion consumers and producers.

To achieve our objective, we asked 78 fashion students to answer open-ended questions about which fashion items they considered durable and why. The preliminary results of our questions suggest that the most durable items are ones that are held onto for emotional reasons, unrelated to materials, production processes, labour, and even functionality.

These results suggest that producers could benefit by communicating a better story to consumers to build an emotional bond with a fashion item. This could provide producers the opportunity to increase their selling price and reduce the cost of quantity (the concept of value over volume used in the fashion industry). In turn, consumers could buy items that had a more compelling story, resulting in stronger bonding by consumers. The consumer could then be motivated to buy less items, resulting in overall cost savings. The preliminary results of this study offer a new financial perspective to degrowth, showing that less may be more. Also, our results highlight the financial benefit of an ESG strategy—an area that is often forgotten in ESG studies—shadowed by the important concepts of environmental and social improvements.

This article presents the literature on the concept of durability and why less might be more. We then present our method and the results of our survey, with concluding remarks.

REVIEW OF LITERATURE

Vanacke et al. (2022) present a literature review to conceptualize different dimensions of durability in the fashion industry. They refer to the concept of upstream and downstream, producers, and consumers. The authors claim there is an important lack of consensus on the concept of durability in the literature, arguing that the durability of products should also include the resilience of a product and that both durability and resilience have an intrinsic and extrinsic dimension. Intrinsic value is defined as features of the fashion item that could be traced to the actual item, such as the wear and tear of material. The extrinsic dimensions instead include concepts of durability outside of the item's features, such as fashion trends as well as emotional and immaterial influences of a product.

Lifecycle is then discussed from both downstream and upstream perspectives. Included in lifecycle are the various stages, including design, raw materials, production, distribution, use, and end of life. The authors claim that most of the focus on durability by sellers is on physical attributes (intrinsic) and emotional attributes (extrinsic). Vanacker et al. (2023) continue their study on durability and find that it is the result of an interaction between a garment and its changing environment, where people are the key factor behind durability, assuring proper care and repair of items.

Jacobs (2022) cites Orsola de Castro—founder of Fashion Revolution and author of *Loved Clothes Last*—who stresses that the solution for durability of fashion items is to extend the life of garments by buying secondhand and repairing our clothes. She also underscores the importance of washing clothing less and with less heat. Orsola de Castro claims that we need our culture to wear the same items over again and care for them, explaining how it is about developing a relationship with our fashion items (e.g., learning how to repair an item may help us develop a relationship with it).

Other researchers develop the concept of relationships with our clothing through interpersonal love theory (Neto & Ferreira, 2023). The authors compare our relationship with clothes as similar to human relationships. The characteristics of interpersonal relationships are compared to our relationship with clothing and what makes us keep it versus discarding it. Interestingly, the results of our interviews suggest that the same characteristics that determine a successful, happy relationship between two parties help to explain the relationship we have with our clothing. In other words, what causes human relationships to fail could also be used to explain why we discard our clothing. The same reasoning is used to compare successful long-term person-to-person relationships to keeping clothing for a longer period. Moreover, the results encourage clothing designers to consider clothing designs beyond the usual clothing attributes.

This is consistent with Kim and Sullivan (2019), who say that by attaching emotions to brands (emotional branding), sales could be increased by adopting emotional branding strategies, including storytelling. Sun et al. (2021) show that durability is as important as price for clients, and that marketers of fashion items should be promoting their durability.

From the production perspective less is also more. Recent trends in fast fashion have shown that companies who provide a wide variety of low-cost items are not necessarily leaning into a profitable approach. The recent state of fashion highlights that assortment complexity (large inventories with different sizes and colors—SKUs) at low prices could cause companies to be less flexible and less profitable. There seems to be a benefit for companies to hold less inventory and less variety (State of Fashion). Overstocking is a problem, and said problem seems to cause price discounting instead of focusing on value over volume with less discounting.

The abovementioned literature motivated our research question, which is the following: What items do consumers keep for a long period of time and why?

METHOD

To answer our research question, we asked participants (students in an undergraduate fashion program) to think of an item they kept for a long period of time and to explain why they kept it. We asked them open-ended questions to describe the item and for how long they kept it. We also asked them about what they knew about the material and labour involved to produce the item, as well as how they cared for the product. Most of the student participants were first- or second-year students and the majority had basic fashion experience, mostly in retail. We were unable to obtain more specific information on the participants.

RESULTS

To analyze our results, an assistant researcher compiled the answers and separated them into categories relating to either extrinsic reasons or intrinsic reasons for keeping items. We then categorized answers to determine the participants' knowledge of various physical design attributes, such as materials and production processes. Our results are compelling. The answers to the open-ended questions reveal important information that shows the importance of emotional attachment to items that goes beyond material durability (extrinsic durability) and focuses on emotional durability (intrinsic durability). We asked 78 participants to answer questions regarding fashion items. We received 50 responses. Most of the responses confirmed that the participants held onto their items for mostly emotional reasons, including anniversaries, vacation memories, and items previously owned by family members.

Almost all the participants had no idea about the production process or the labour involved, and few mentioned the material content, but surprisingly this was not important. Some kept the items for functionality. But what was predominant was how all participants had something they liked. In other words: they had a relationship with their fashion items. This is consistent with the research by Neto and Ferreira (2023).

The following are examples from our participants.

Participant 1

Purchased a coat and held onto it for 4 years because the item was considered timeless. It was only sent to the drycleaners for cleaning because it was considered important.

Participant 48

Purchased a shirt 2 years ago in a secondhand store and is keeping it because it reminds him of the vacation he was on when he bought it. Knows that it is 100% cotton and knows nothing about who made it or how.

Participant 26

A bag that was purchased circa 2000 by her father, given to her mother, and then passed down to her.

Participant 28

Bought a black Chanel bag and kept it because it belonged to her grandmother. As well as being part of Chanel history, she believes it is made of sheep leather and maybe by hand.

Participant 44

Reports that it is made of silk and believes the labour was quite inexpensive compared to the price. Has no idea of its origins or how it was made.

CONCLUSION

In addition to its clear environmental and social benefits, it seems that a focus on durability from a consumption and production perspective may also be more economical for both producers and consumers. The initiative of assuring durability in fashion may need to involve a multi-disciplinary team, since durability touches so many areas.

Our results suggest that it may first require that a consumer become emotionally attached to a fashion item. This emotional bond may need to be designed into the product by producers who understand what motivates clients to bond with products.

This short study is limited to a small sample of participants, which limits its generalizability. However, our results suggest an interesting path for future research to further explore the area of what motivates clients to keep items longer, and then work backwards to establish the necessary costs to boost durability. The needs also arise to justify and communicate the value of a higher price for these items. This will require a multidisciplinary approach to research.

REFERENCES

- Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. *Nature Reviews Earth & Environment*, 1(4), 189-200.
- Amed, I., Berg, A., Balchandani, A., & ANDRÉ, S. (2023). The State of Fashion 2023.
- Kim, Y. K., & Sullivan, P. (2019). Emotional branding speaks to consumers' heart: the case of fashion brands. *Fashion and textiles*, 6(1), 1-16.
- Brydges, T. (2021). Closing the loop on take, make, waste: Investigating circular economy practices in the Swedish fashion industry. *Journal of Cleaner Production*, 293, 126245.
- Jacobs (2022) <https://www.bbc.com/culture/article/20220329-how-to-be-a-sustainable-fashion-lover-and-why-it-matters>
- Kim, Y. K., & Sullivan, P. (2019). Emotional branding speaks to consumers' heart: the case of fashion brands. *Fashion and textiles*, 6(1), 1-16.
- Neto, A., & Ferreira, J. (2023). Lasting Bonds: Understanding Wearer-Clothing Relationships through Interpersonal Love-Theory. *Fashion Theory*, 27(5), 677-707.
- Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. *Nature Reviews Earth & Environment*, 1(4), 189-200.
- Sun, J. J., Bellezza, S., & Paharia, N. (2021). Buy less, buy luxury: Understanding and overcoming product durability neglect for sustainable consumption. *Journal of Marketing*, 85(3), 28-43.
- Vanacker, H., Lemieux, A. A., & Bonnier, S. (2022). Different dimensions of durability in the luxury fashion industry: An analysis framework to conduct a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 377, 134179.
- Vanacker, H., Lemieux, A. A., Bonnier, S., Yost, M., & Poupard, S. (2023). Circularity, Garment Durability, and Just Transition: Understanding the Trinary Interrelationship through an Integrative Literature Review. *Sustainability*, 15(15), 11993.



Québec 

Imprimé sur Rolland Enviro®.
Ce papier contient 100% de fibres recyclées durables,
est fabriqué avec un procédé sans chlore
et à partir d'énergie biogaz.



100%

PCF



PERMANENT