

Sous la direction de
Claudia Champagne
Anne-Marie Corriveau
Julie Frédette

Regards croisés sur la gestion du développement durable

Livre blanc sur les enjeux et perspectives



OBSERVATOIRE BMO
en gestion du développement durable

JFD
Éditions

Regards croisés sur la gestion du développement durable

Depuis l'adoption des Objectifs de développement durable (ODD) par les Nations Unies en 2015, les organisations constituent des acteurs clés de transformation pour faire face aux grands défis actuels. Toutefois, une question se pose : peut-on réellement *développer durablement* ?

Les chercheuses et chercheurs universitaires en gestion se penchent depuis longtemps sur cette question. Leurs travaux mettent en lumière le rôle que les organisations peuvent jouer dans l'accomplissement des ODD, non seulement par leurs pratiques organisationnelles, mais aussi par leur dynamique et leurs interactions avec le monde qui les entoure. Ce faisant, ils posent aussi un regard critique essentiel sur les impacts – parfois délétères pour l'environnement et pour le bien-être des humains qui l'habitent – d'initiatives supposément alignées avec le développement durable. C'est sur ces divers regards portés par les sciences de la gestion sur le développement durable que porte cet ouvrage.

Ce livre blanc propose, dans un premier temps, un bref retour sur l'évolution du concept du développement durable, qui permet de circonscrire notre position par rapport à la gestion de celui-ci. Ensuite, les essais contenus dans cet ouvrage, regroupés autour d'enjeux plutôt que par discipline, permettent de proposer des angles d'analyses multidisciplinaires et de faire ressortir de futures voies de recherche dans lesquelles des chercheuses et chercheurs de différentes disciplines peuvent collaborer.

À propos de l'Observatoire BMO en gestion du DD

Lancé en novembre 2024, l'Observatoire BMO en gestion du développement durable a pour mission de contribuer à l'évolution et à la promotion de la recherche en gestion du développement durable, qui permet de comprendre, d'analyser et de conceptualiser les organisations et l'environnement dans lequel elles évoluent. L'Observatoire vise donc à mettre la recherche en gestion du développement durable au service des actrices et acteurs du changement, qu'il s'agisse de gestionnaires, de travailleuses ou travailleurs ou de personnes issues de la collectivité.

Avec la collaboration de

Marie-Luc Arpin, Sofiane Baba, Grégoire Baillargeon, Nadia Bakrim, Epio Odette Bayala, Caroline Boivin, Juan Camilo Ceballos Candelo, Claudia Champagne, Tinhinane Chikhi, Frank Coggins, Anne-Marie Corriveau, Jacqueline Dahan, Catherine Deslauriers, Luis Antonio De Santa-Eulalia, Ibrahima II Diallo, Amadou Djarounga Diallo, Julie Frédette, Tommy Gagné-Dubé, Claude-André Guillothe, Amanda Guimbeau, Helyoth Hessou, Eloïse Lemaire, Aline Machado Lourenço, Claude Mathieu, Érika Souza de Melo, Darick Michaud, Elaine Mosconi, Maxime Plante, Geneviève Robert-Huot et Luciane M. M. Tonon.



9 782897 998653

Sous la direction de
Claudia Champagne
Anne-Marie Corriveau
Julie Frédette

Regards croisés sur la gestion du développement durable

Livre blanc sur les enjeux et perspectives



OBSERVATOIRE BMO
en gestion du développement durable

JFD
Éditions

Regards croisés sur la gestion du développement durable – Livre blanc sur les enjeux et perspectives

Sous la direction de Claudia Champagne, Anne-Marie Corriveau et Julie Frédette

© 2026 Les Éditions JFD inc.

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

Titre : Regards croisés sur la gestion du développement durable – Livre blanc sur les enjeux et perspectives

Noms : Champagne, Claudia | Corriveau, Anne-Marie | Frédette, Julie

Identifiants : Canadiana 20260026360 | ISBN 9782897998653

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

Classification : LCC HD60.R44 2026 | 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 : 978-2-89799-865-3

Dépôt légal : 2^e trimestre 2026
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

Image de couverture : Freepik

Imprimé au Québec

Table des matières

Préface	11
----------------------	-----------

Grégoire Baillargeon

Introduction	13
---------------------------	-----------

Julie Frédette, Anne-Marie Corriveau, Claudia Champagne

Chapitre 1

Synthèse critique de la littérature sur la performance sociale des organisations : un bilan et des pistes de recherche	25
--	----

*Sofiane Baba, Nadia Bakrim, Maxime Plante
et Geneviève Robert-Huot*

La PSE : émergence et évolution d'un concept « parapluie ».....	26
---	----

Pistes de recherche : « au-delà » de la performance sociale?.....	30
---	----

Références	33
------------------	----

Annexe.....	33
-------------	----

Chapitre 2

L'importance de la proximité dans le processus de construction d'une GRH soutenable.....	37
---	----

Geneviève Robert-Huot et Maxime Plante

La « ressource » humaine.....	38
-------------------------------	----

La GRH à travers une approche ethnographique.....	40
---	----

Vers un changement de perspective	41
---	----

Préserver et valoriser une GRH « de proximité ».....	43
--	----

Références	44
------------------	----

Chapitre 3

Le leadership à l'ère du développement durable.....	47
---	----

Anne-Marie Corriveau

Le leadership : un concept en phase avec son époque	47
---	----

Leadership et développement durable : vers des « leaders responsables »	50
--	----

Et maintenant?	51
----------------------	----

Références	52
------------------	----

Chapitre 4

Agir face aux *grand challenges* :
la collaboration interorganisationnelle comme vecteur
de transformation des organisations 55

Marie-Luc Arpin et Anne-Marie Corriveau

La collaboration interorganisationnelle : mythes et réalité..... 56

Faire front commun de manière interorganisée :
la collaboration comme processus d'improvisation réglée 58

Comment tirer profit des potentialités de la collaboration
interorganisationnelle? Quelques pistes et leçons apprises 60

Références 61

Chapitre 5

Mise en récit du développement durable :
intertextualité et éclairage de Goffman 63

Jacqueline Dahan et Luciane M. M. Tonon

Le problème 63

Principales stratégies narratives..... 65

Angles morts du champ MI..... 66

Grand récit du développement durable 67

Intertextualité avec le grand récit..... 68

Conclusion et avenues de recherches futures 70

Références 70

Chapitre 6

Le modèle coopératif comme socle pour repenser
le paradigme managérial 75

Sofiane Baba et Claude-André Guillotte

Introduction 75

Le paradigme dominant en gestion et ses conséquences..... 76

Entre solutions, promesses et mirages..... 77

Le modèle coopératif comme remise en question
du paradigme? 79

Mots de conclusion et quelques pistes de réflexion 81

Références 82

Chapitre 7

Gouvernance inclusive et acceptabilité sociale des projets	87
---	----

Nadia Bakrim et Sofiane Baba

Introduction	87
La gouvernance inclusive : définition, antécédents et enjeux.....	88
La gouvernance inclusive comme levier de l'acceptabilité sociale des projets	89
L'articulation entre gouvernance inclusive et acceptabilité sociale : un idéal séduisant mais difficile à atteindre.....	91
Conclusion	92
Références	93

Chapitre 8

Bonnes pratiques en matière de lutte contre le travail forcé des entreprises canadiennes du secteur minier	99
---	----

Claude Mathieu

Introduction	99
Méthodologie.....	100
Résultats	100
Structure et étendue de la chaîne d'approvisionnement	100
Bonnes pratiques envers les fournisseurs indirects.....	104
Quelques critiques	105
Recommandations	106
Références pour les entreprises minières canadiennes.....	108
Références	110

Chapitre 9

Les finances personnelles à l'ère du développement durable.....	115
--	-----

Ibrahima II Diallo et Claudia Champagne

L'évolution de la littérature sur les finances personnelles.....	115
Les finances personnelles et la finance durable.....	118
Conclusion	122
Références	123

Chapitre 10

Politiques d'investissement durable :
entre ambitions Zéro-net et transition énergétique..... 127

Frank Coggins et Catherine Deslauriers

Introduction	127
Comprendre le Zéro-net	127
Transition énergétique et arbitrages stratégiques	129
Limites des politiques d'investissement durable	131
Conclusion	132
Références	133

Chapitre 11

La responsabilité environnementale et sociale
des institutions financières..... 135

Claudia Champagne et Helyoth Hessou

Introduction	135
Le rôle des institutions financières.....	135
État des connaissances.....	138
Conclusion et pistes de recherches futures.....	141
Références.....	142

Chapitre 12

Décarbonation des portefeuilles d'actions boursières :
initiatives en finance durable et effets sur le S&P 500
et le S&P Global 1200..... 145

Frank Coggins et Catherine Deslauriers

Introduction	145
Croissance des initiatives en investissement durable	145
Évolution de l'intensité carbone du S&P 500, du S&P Global 1200 et de ses dérivés	147
Vers une finance durable transformationnelle : actions à privilégier	150
Conclusion	151
Références	151

Chapitre 13

Économie de l'adaptation aux changements climatiques :
Comment les entreprises, institutions et gouvernements
peuvent-ils adapter leur modèle économique face
aux enjeux climatiques?.....155

Amanda Guimbeau, Epio Odette Bayala et Amadou Djarougha Diallo

Entreprises et adaptation : repenser les chaînes de valeur et l'investissement.....	156
Institutions : adapter leurs fonctions pour répondre aux défis climatiques	157
Gouvernements : aligner politiques publiques et transition résiliente.....	158
Vers un agenda de recherche sur l'adaptation climatique	159
Conclusion	161

Chapitre 14

Les défis liés à l'utilisation de l'écofiscalité municipale
comme outil d'adaptation aux changements climatiques163

Tommy Gagné-Dubé

Cadre fiscal et développement de l'écofiscalité municipale au Québec.....	164
Freins et facteurs favorables à l'implantation.....	165
Références	169

Chapitre 15

Greentechs pour le développement durable :
une analyse d'entreprises brésiliennes et canadiennes171

*Aline Machado Lourenço, Érika Souza de Melo,
Sanderson César Macêdo Barbalho*

Références	176
------------------	-----

Chapitre 16

Réconcilier tradition et innovation :
transformer la pêche au homard par le numérique.....179

*Tinbinane Chikhi, Luis Antonio De Santa-Eulalia, Elaine Mosconi
et Eloïse Lemaire*

L'industrie du homard : une ressource économique	179
--	-----

Traçabilité de bout en bout : révolutionner la chaîne de valeur	180
Impact transformateur sur les trois piliers du développement durable	181
Défis d'implémentation et stratégies d'adoption.....	183
Vers une transformation respectueuse et porteuse d'avenir.....	184
Références	185

Chapitre 17

Virage vers le végétal :
quels choix stratégiques pour les entreprises laitières?.....

Caroline Boivin

Suivre ou non la tendance?	187
Quel mode d'entrée sur le marché végétal?.....	188
Sur quel ingrédient miser?	190
Quelles cibles viser?	191
Un repositionnement nécessaire?	192
Références	193

Chapitre 18

Les paradoxes de la mobilité électrique :
vers une transition durable et responsable

Darick Michaud et Érika Souza de Melo

Les paradoxes de la mobilité électrique	197
Réflexion.....	201
Conclusion	202
Références	203

Chapitre 19

Réinventer la mobilité aérienne urbaine :
le cas de l'eVTOL d'Eve Air Mobility, filiale d'Embraer

Érika Souza de Melo et Luciane M. M. Tonon

Introduction	205
Durabilité environnementale.....	207
Durabilité sociale	208

Table des matières

Durabilité économique	209
Une innovation entre prudence et ambition	210
Conclusion	210
Références	211
Conclusion	213
<i>Claudia Champagne, Anne-Marie Corriveau, Julie Frédette et Juan Camilo Ceballos Candelo</i>	
Biographies.....	217

Préface

Grégoire Baillargeon
Président, BMO Groupe financier, Québec

Nous vivons à un moment charnière de l'histoire. La transition durable n'est plus un horizon lointain : elle s'impose aujourd'hui comme une invitation urgente à repenser nos modèles, à renouveler nos ambitions et à redéfinir notre rapport au monde.

L'ouvrage *Regards croisés sur la gestion du développement durable* de l'Observatoire BMO en gestion du développement durable de l'Université de Sherbrooke témoigne de cette effervescence intellectuelle et pratique. En réunissant des perspectives variées, du leadership transformationnel à l'écofiscalité municipale, de l'innovation technologique aux modèles d'affaires durables, ou encore de la finance responsable à la gouvernance inclusive, il nous rappelle que la transition n'est pas l'affaire d'un seul secteur, mais bien un chemin que nous devons parcourir ensemble.

La diversité des recherches présentées ici démontre une chose essentielle : l'avenir que nous souhaitons bâtir repose sur notre capacité collective à collaborer, à interroger nos certitudes et à oser l'innovation. Qu'il s'agisse de repenser la mobilité urbaine, de décarboner nos portefeuilles, de lutter contre le travail forcé ou de réinventer le paradigme managérial, chaque thème ouvre une porte vers de nouvelles possibilités.

Chez BMO, nous sommes convaincus que la finance peut et doit être un moteur de cette transformation. Notre rôle consiste à soutenir les leaders, les organisations et les collectivités qui imaginent déjà des solutions concrètes pour créer une économie plus inclusive, plus résiliente et plus durable.

Je souhaite que ce recueil inspire celles et ceux qui le liront à devenir, à leur tour, des agents de changement. À poser des gestes ambitieux. À multiplier les collaborations. À croire que, malgré l'ampleur des défis, il est encore possible, ensemble, de transformer notre avenir.

Introduction

Julie Frédette,
Anne-Marie Corriveau,
Claudia Champagne

Le rôle des organisations dans la poursuite d'un développement durable

Au tournant du 19^e siècle, Thomas Malthus avertissait déjà que la croissance démographique risquait de dépasser les ressources disponibles, une préoccupation réaffirmée au 20^e siècle avec la révolution industrielle et la croissance économique rapide. La conférence de l'UNESCO en 1969 à San Francisco marque un tournant dans cette réflexion en posant les bases du développement durable. Dans les années 1970, des publications majeures, telles que *The Limits to Growth* du Club de Rome (Meadows *et al.*, 1972) et *Small is Beautiful* d'E. F. Schumacher (1973), alertent sur les risques liés à la croissance économique non maîtrisée, notamment l'épuisement des ressources et les impacts environnementaux.

Le terme *développement durable* apparaît pour la première fois dans un document international en 1980 avec la publication du rapport Stratégie mondiale de la conservation de l'Union internationale pour la conservation de la nature, qui propose une transformation sociale tenant compte de l'environnement, de l'économie et du bien-être humain (IUCN *et al.*, 1980). La distinction entre « développement » et « croissance » est également soulignée cette année-là par la Commission Brandt. En 1987, le rapport Brundtland introduit une définition clé du développement durable, insistant sur la satisfaction des besoins du présent sans compromettre ceux des générations futures. Le Sommet de la Terre de Rio en 1992 produit le rapport *Action 21*, appelant à la création d'outils pour mesurer la durabilité des pratiques humaines (Nations Unies, 1992).

Parallèlement au concept de développement durable, la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) émerge. Dès 1953, Howard Bowen insiste sur la responsabilité des organisations au-delà du profit.

Cette idée est contestée par Milton Friedman en 1970, qui limite la responsabilité des entreprises à la maximisation du profit pour les actionnaires. En réaction, R. Edward Freeman (1984) développe la théorie des parties prenantes, soulignant que les interactions entre une organisation et tous ses acteurs influents ou influencés forment un cadre essentiel pour intégrer le développement durable dans la gestion.

Au début des années 1990, Archie Carroll formalise la pyramide de la responsabilité sociale, combinant responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques. Dans les années 1990 et 2000, la responsabilité sociale des entreprises devient une composante stratégique majeure pour les organisations. John Elkington introduit le concept de *triple bottom line*, ou triple bilan, qui inclut les dimensions économiques, sociales et environnementales de la performance organisationnelle. Ce modèle ouvre la voie aux critères ESG (environnement, social, gouvernance), qui mesurent les impacts des entreprises pour leurs investisseurs, mettant en lumière l'action climatique, les conditions de travail, l'éthique et la transparence. Ces critères soutiennent l'alignement des entreprises avec la prise en charge de défis globaux tels que la pauvreté et l'énergie propre.

Après avoir évolué en parallèle sur plus de quatre décennies, c'est finalement en 2015 que le développement durable (DD) et la RSE se rencontrent véritablement, avec la formulation des 17 Objectifs de développement durable (ODD), qui fixent un cadre mondial avec des cibles précises, intégrant des enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Pour la première fois, les organisations sont reconnues comme des acteurs essentiels dans la réalisation de ces objectifs, ce qui nécessite la mise en place de gouvernances internes alignées sur le développement durable.

Pourquoi s'intéresser à la gestion du développement durable ?

Qui dit « organisations » dit aussi « gestion » ; les entreprises qui s'engagent dans la poursuite des ODD doivent se doter de cadres de référence, de processus, de pratiques et d'outils conséquents. Les chercheurs et chercheuses du Centre for Sustainability Management de l'Université Lüneburg définissent la gestion du développement durable comme « **la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation de décisions** »

et d'actions par des organisations qui intègrent des considérations sociales, environnementales et économiques pour contribuer au développement durable » (Schaltegger *et al.*, 2017 ; Schaltegger *et al.*, 2022). L'objectif de la gestion du développement durable est de réduire les impacts sociaux et environnementaux négatifs tout en favorisant la compétitivité économique des entreprises (Schaltegger *et al.*, 2017). La gestion du développement durable se caractérise par son caractère multidimensionnel, dont les aspects sociaux, environnementaux et économiques sont interdépendants (Hörisch *et al.*, 2014) ; par son intégration des parties prenantes, par l'intégration de la responsabilité sociale des entreprises au cœur même des affaires, par ses orientations à long terme, par les outils de gestion et de mesure qui l'accompagnent et, enfin, par l'intégration de valeurs éthiques et d'objectifs stratégiques dans les organisations.

C'est dans ce contexte que ce livre blanc aborde la question du développement durable. Il apparaît désormais évident que la gestion du développement durable ne peut être pensée en vase clos, sous l'angle de perspectives disciplinaires isolées ou encore sous le seul registre de la conformité. Elle exige un dialogue interdisciplinaire, intégrant l'ensemble des champs des sciences de la gestion – de la stratégie à la comptabilité, de la finance à la gestion des ressources humaines, du marketing à la gouvernance – afin de franchir un nouveau jalon dans l'évolution de ce concept. Le présent ouvrage est un premier pas en ce sens et se veut une invitation à la communauté scientifique : celle de contribuer à une reconfiguration critique, exigeante et féconde de la gestion du développement durable.

Les auteurs et autrices dont les contributions sont réunies dans cet ouvrage sont tous affiliés à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke, bien que certains coauteurs et certaines coautrices externes aient collaboré à certains chapitres. Ce choix constitue une contrainte délibérément imposée par les coéditrices de ce livre blanc, conscientes du mythe persistant selon lequel les écoles de gestion seraient avant tout des lieux d'enseignement et de recherche centrés sur les systèmes capitalistes, sur la croissance économique et sur une logique principalement marchande. Or, l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke s'inscrit depuis de nombreuses années dans une réflexion approfondie sur les organisations, leurs dirigeantes et dirigeants, ainsi que leurs processus décisionnels, envisagés sous l'angle du développement durable.

Parmi les jalons ayant marqué ce cheminement, mentionnons la création de la Chaire de recherche en intégrité financière CIBC en 2008, de la Chaire Desjardins en finance responsable en 2016, du Centre Lemaire en gestion responsable en 2018 et, plus récemment, en 2024, de l'Observatoire BMO en gestion du développement durable. Ce livre blanc vise ainsi, dans un premier temps, à dresser un état des lieux des recherches et des travaux portant sur la gestion du développement durable au sein de l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke, sans pour autant prétendre à l'exhaustivité.

Cette démarche ne bénéficie pas uniquement aux lectrices et lecteurs visés, mais également aux auteurs et autrices, chercheuses et chercheurs de l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke. En proposant un portrait de la diversité des projets consacrés à la gestion du développement durable au sein même de cette École, l'ouvrage constitue un premier pas vers l'établissement de collaborations structurantes et porteuses. Il permet de bâtir sur les initiatives existantes afin de favoriser un dialogue soutenu entre les milieux de la recherche et ceux de la pratique, et, à terme, de renforcer l'impact auprès des actrices et acteurs de changement, qu'il s'agisse de gestionnaires, de travailleuses et travailleurs ou de citoyennes et citoyens.

Ce livre blanc se veut aussi un début de réponse au cri du cœur exprimé par les acteurs et actrices des organisations, qui connaissent, au moins en partie, les grandes lignes des actions à poser pour réussir une transition verte, mais qui disposent de connaissances et de moyens encore insuffisants pour intégrer les principes du développement durable de manière transversale dans les décisions organisationnelles. Comment, dans ce contexte, les organisations peuvent-elles réfléchir à la gestion du développement durable et en opérationnaliser les principes, à la lumière des multiples contraintes auxquelles elles sont confrontées ?

Cet ouvrage propose ainsi des pistes d'action et de réflexion aux organisations, du point de vue de la gestion. Son contenu a été conçu et structuré de manière à offrir des analyses, des cas inspirants et des cadres de référence susceptibles de guider les lectrices et lecteurs dans la mise en œuvre de perspectives intégrées, reflétant la complexité et la portée des enjeux associés à la gestion du développement durable au sein des organisations.

Organisation du livre

La richesse et la diversité des contributions rassemblées dans cet ouvrage témoignent de la complexité des enjeux contemporains liés au développement durable et à la transformation des organisations. Quatre grands thèmes majeurs se dégagent de ces analyses – la responsabilité sociale des entreprises, la gouvernance, les comportements financiers ainsi que l’adaptation et l’innovation – qui, loin d’exister isolément, s’entrelacent pour constituer un véritable réseau d’interactions et de dynamiques indispensables à la compréhension et à l’action dans ce domaine.

La première section illustre que la **RSE**, loin d’être une simple posture symbolique, se révèle être un levier clé pour inscrire les organisations dans une trajectoire durable. Comme le soulignent Baba, Bakrim, Plante et Robert-Huot, le concept même de la RSE s’inscrit dans la foulée des travaux et réflexions sur la *performance* sociale des entreprises (PSE). Or, qui dit « performance » dit « mesure de la performance », amenant une importante dimension évaluative qui soulève de nombreuses questions : qu’est-ce qu’on évalue, qui évalue, et où cette évaluation se réalise-t-elle ? Cette évaluation doit-elle être mise dans son contexte ? Comment intégrer la notion de PSE avec des approches plus opérationnelles, comme les indicateurs ESG ? Dans un deuxième temps, la contribution ethnographique de Robert-Huot et Plante souligne l’importance d’une gestion des ressources humaines « à échelle humaine », centrée sur la qualité des relations et la construction d’attentes mutuelles partagées, dépassant la métaphore restrictive de la « ressource » humaine. Corriveau enrichit cette perspective en proposant le concept de « leadership responsable », qui se déploie au-delà des frontières organisationnelles traditionnelles pour inclure les parties prenantes internes et externes dans un dialogue continu, condition *sine qua non* de la légitimité et de la performance durable des organisations. Enfin, Arpin et Corriveau insistent sur la nécessité d’une collaboration interorganisationnelle agile et adaptative, capable de dépasser les logiques planifiées pour répondre aux grands défis (*grand challenges*) systémiques actuels. Ce triptyque – RSE, leadership responsable, collaboration – illustre la profondeur et la portée de la responsabilité sociale en tant que vecteur d’engagement organisationnel durable. Dahan et Tonon imposent toutefois une mise en garde en interrogeant les stratégies narratives en lien avec le développement durable employées dans les rapports des dirigeants d’organisations. Les récits véhiculés dans les

rapports des organisations jouent un rôle central dans la légitimation sociale de celles-ci, mais sont aussi soumis à des tensions liées à des enjeux idéologiques, politiques et sociaux.

Le second chapitre, qui porte sur la **gouvernance**, prolonge la réflexion amorcée au chapitre 1 en mettant l'accent sur les mécanismes, les principes et les défis qui structurent la prise de décision collective et légitiment des projets durables. Baba et Guillotte, dans leur analyse du modèle coopératif, proposent une solution de rechange radicale au paradigme capitaliste dominant, fondée sur la démocratie, la solidarité et la responsabilité sociale, offrant ainsi un modèle de gouvernance plus horizontal et inclusif. Cette proposition trouve un écho dans les travaux de Bakrim et Baba sur la gouvernance inclusive qui, fondée sur la redistribution du pouvoir décisionnel, la transparence et la capacité d'autonomisation des acteurs marginalisés, est un levier indispensable pour assurer la durabilité sociale et environnementale des initiatives. Mathieu, dans l'examen des pratiques dans le secteur minier, illustre concrètement les défis d'une gouvernance responsable, notamment en matière de suivi, de transparence et de collaboration avec les parties prenantes, soulignant la nécessité d'une amélioration continue des dispositifs et rapports. Ensemble, ces contributions témoignent du rôle central de la gouvernance, non seulement comme cadre formel, mais comme processus dynamique, inclusif et contextuel, conditionnant la réussite des stratégies durables.

Le troisième chapitre, sur les **décisions financières et la transition durable**, éclaire un aspect souvent moins visible mais néanmoins fondamental de la transition durable : la manière dont les institutions financières et les investisseurs institutionnels et particuliers participent, par leurs décisions financières, à la construction d'un avenir plus durable. Diallo et Champagne dressent un panorama des évolutions récentes de la recherche sur les finances personnelles, avec un accent particulier sur la finance durable, l'investissement responsable et la littérature financière durable, qui dépasse la simple connaissance des produits pour intégrer une conscience des enjeux sociaux et environnementaux. Cette dimension est cruciale, car elle révèle l'existence d'un écart persistant entre les intentions d'investissement responsable et les pratiques réelles, souvent freinées par des perceptions erronées ou par un déficit de connaissances. Coggins et Deslauriers approfondissent ce champ en analysant les politiques d'investissement durable, les ambitions Zéro-net et les défis méthodologiques liés à l'évaluation de la performance

environnementale des portefeuilles financiers. Ces travaux invitent à une harmonisation et une rigueur accrues dans les pratiques d'évaluation et de communication, afin de renforcer la confiance des investisseurs. Champagne et Hessou, dans leur essai sur la finance inclusive et durable, soulignent également l'importance d'intégrer équité sociale et soutenabilité écologique dans les dispositifs financiers, pour construire une résilience collective. En clôture de cette section, Coggins et Deslauriers démontrent que les grands indices boursiers, comme le S&P 500 et le S&P Global 1200, réduisent effectivement leur empreinte carbone. Toutefois, cette baisse vient du fait que les investisseurs privilégient les secteurs moins polluants, comme la technologie et les services financiers, plutôt qu'une baisse réelle des émissions carbone par les entreprises les plus polluantes. De surcroît, une différence marquée persiste entre la transition écologique des marchés développés et celle des marchés émergents. Ces analyses démontrent que les comportements financiers individuels et organisationnels sont un levier puissant, mais complexe, de la transformation durable, nécessitant un dialogue constant entre acteurs publics, privés et citoyens.

Enfin, le quatrième chapitre, qui porte sur **l'adaptation et l'innovation**, regroupe des contributions qui mettent en lumière les dynamiques d'ajustement, de transformation et de créativité organisationnelle face aux enjeux écologiques, sociaux et économiques. Guimbeau, Bayala, et Diallo insistent sur la nécessité d'une adaptation structurelle et collective, dépassant les réponses ponctuelles, pour faire face aux bouleversements climatiques, en mobilisant une gouvernance capable d'arbitrages transparents et de coordination multiacteurs. Au niveau municipal, comme l'illustre Gagné-Dubé, l'écofiscalité est une mesure qui peut être déployée dans une stratégie d'adaptation et d'innovation en faveur du développement durable. Grâce à des pouvoirs fiscaux accrus, les municipalités ont désormais la possibilité d'intervenir en matière de mobilité durable, de gestion de l'eau et de conservation de la biodiversité. Toutefois, un bémol s'impose, car la mise en œuvre de mesures écofiscales est complexe en raison de la multidisciplinarité des expertises requises, des coûts administratifs élevés et des arbitrages fiscaux délicats entre citoyens et entreprises. Lourenço, Souza de Melo, et Barbalho, à travers l'étude comparée des *greentechs* brésiliennes et canadiennes, illustrent l'importance des écosystèmes d'innovation pour soutenir le développement de solutions technologiques durables, tout en soulignant les défis de gouvernance et de financement spécifiques à

ces contextes. Chikhi, De Santa-Eulalia, Mosconi et Lemaire, quant à eux, soulignent que les technologies émergentes peuvent être envisagées dans une perspective de gestion du développement durable, dans la mesure où elles permettent à la fois de renforcer la compétitivité d'un secteur et de préserver le rôle central des communautés côtières et de leur savoir traditionnel, conciliant ainsi héritage et innovation. Dans un autre ordre d'idées, Boivin démontre qu'un secteur clé de l'industrie agroalimentaire, soit l'industrie laitière, doit, elle aussi, se mettre au diapason des consommateurs et de leur préoccupation grandissante pour la consommation responsable. Pour ce faire, elle propose une analyse des stratégies d'adaptation et de transformation déployées par de grands joueurs de l'industrie laitière au Québec. Ces propositions théoriques et empiriques convergent vers une vision d'innovation non seulement technologique mais aussi sociale et organisationnelle, intégrée à des logiques de coopération et de gouvernance inclusive. Michaud et Souza de Melo ainsi que Souza de Melo et Tonon complètent ce tableau en appelant à des approches systémiques et flexibles pour gérer les paradoxes de la transition, notamment dans le secteur de la mobilité électrique. Ensemble, ces contributions dessinent un horizon où l'adaptation et l'innovation sont indissociables de la durabilité, exigeant une révision profonde des pratiques managériales, organisationnelles et politiques.

Dans son ensemble, ce livre blanc offre des éclairages importants à plusieurs niveaux. Les membres de la communauté de recherche pourront y découvrir comment plusieurs disciplines peuvent travailler ensemble pour faire la lumière sur un enjeu touchant la gestion du développement durable. Les membres des milieux de pratiques pourront tout d'abord s'initier à un corpus de connaissances diversifié sur la gestion du développement durable, pour ensuite utiliser ces connaissances pour éclairer sa mise en œuvre au sein des organisations qu'ils dirigent. Au besoin, ce sera également l'occasion d'identifier des maillages possibles entre les organisations et des membres de la communauté de recherche afin d'accélérer leur transition vers une organisation durable. Enfin, les personnes étudiantes qui souhaiteraient contribuer à la mouvance de la recherche en gestion du développement durable pourront prendre connaissance des possibilités de développement de la recherche et de leur contribution potentielle dans ce domaine.

Il nous reste qu'à vous souhaiter, à toutes et à tous, une très bonne lecture!

Références

- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Brothers.
- Brundtland, G. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development : Our Common Future*. United Nations General Assembly document, A/42/427.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks : the triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Friedman, M. (1970, 13 septembre). A Friedman doctrine – The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Hörisch, J., Freeman, R. E. et Schaltegger, S. (2014). Applying stakeholder theory in sustainability management : Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & Environment*, 27(4), 328-346.
- IUCN, UNEP et WWF. (1980). *World Conservation Strategy : Living Resource Conservation for Sustainable Development*.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J. et Behrens, W. W. (1972). *The Limits to Growth : A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. Universe Books.
- Nations Unies. (1992). *Action 21 : Sommet de la Terre – Le Programme d'action des Nations Unies de Rio*. Publication des Nations Unies.
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is Beautiful : Economics As If People Mattered*. Harper & Row.
- Schaltegger, S. et Hörisch, J. (2017). In search of the dominant rationale in sustainability management : Legitimacy- or profit-seeking? *Journal of Business Ethics*, 145(2), 259-276.
- Schaltegger, S., Christ, K. L., Wenzig, J. et Burritt, R. L. (2022). Corporate sustainability management accounting and multi-level links for sustainability : A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 24(4), 480-500.

Section 1

Responsabilité sociale des entreprises



CHAPITRE 1

Synthèse critique de la littérature sur la performance sociale des organisations : un bilan et des pistes de recherche

Sofiane Baba, Nadia Bakrim,
Maxime Plante et Geneviève Robert-Huot

Des observateurs influents du monde des affaires suggèrent que les organisations en général et les entreprises en particulier pourraient constituer des acteurs clés de l'atteinte d'un monde plus durable (Parkes *et al.*, 2017; Storey *et al.*, 2017; Weybrecht, 2017). Se pourrait-il qu'après tout, les actions des entreprises décident du succès ou de l'échec du développement durable (DD)? Cet espoir n'est pas nouveau. Il se fait jour très tôt, sous des appellations variées¹, mais qui vont se cristalliser au XX^e siècle à travers le courant de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Réduit à sa plus simple expression, ce courant exprime l'idée d'une « sensibilité aux impacts des entreprises sur la société et la volonté d'avoir un impact positif sur un large éventail de parties prenantes à travers les décisions d'affaires qui sont prises » (Jenkins, 2004).

1. Divers concepts ont pavé la voie à la RSE, telle que conceptualisée par l'économiste Howard R. Bowen en 1953. Dès le tournant du 20^e siècle, des industriels reconnus comme Rockefeller ou Carnegie ont popularisé les idées de paternalisme industriel et de capitalisme de bien-être (*welfare capitalism*). Ces idées ont inscrit le principe selon lequel les entreprises avaient un rôle à jouer dans le bien-être de la société, au-delà des profits. Dans les années 1930, les fameux débats Berle-Dodd ont cherché à clarifier le rôle et les responsabilités des entreprises américaines. Ces débats ont mis en lumière les tensions entre les multiples visions des rôles et responsabilités des entreprises, particulièrement entre une vision étroite et purement actionnariale des entreprises et une vision plus large, orientée vers la société.

L'une des principales croix de la RSE a été et demeure encore son opérationnalisation, sous la forme de mesures permettant par exemple d'évaluer si et jusqu'à quel point les entreprises ont un impact bénéfique en termes de durabilité. La notion de performance sociale des entreprises (*corporate social performance* [PSE]) apparaît durant la décennie 1970 avec l'objectif d'aborder de front l'enjeu de l'impact social et environnemental des entreprises (Wartick et Cochran, 1985). La PSE peut être définie comme « la combinaison entre les principes de responsabilité sociale d'une organisation [p. ex., des politiques], ses processus de réactivité sociale [p. ex., des programmes] et les résultats observables [de ses actions] en lien avec ses relations avec la société » (Wood, 1991). De manière inattendue, la PSE a vu son étoile pâlir dramatiquement à partir des années 1990 après avoir connu un succès considérable (Gond et Crane, 2010). Dans le contexte où les stratégies RSE des entreprises sont de plus en plus suspectées d'écoblanchiment, cette éclipse de la PSE peut surprendre, car il paraît difficile d'améliorer les pratiques des entreprises si leur impact social n'est pas mesuré.

Cet essai se veut donc la chronique de la vie – et de la chute – d'un concept prometteur : la PSE. Nous y proposons une synthèse critique préliminaire de la littérature sur la PSE afin :

1. de développer une fine compréhension de sa généalogie, c'est-à-dire de son émergence et de son développement dans les dernières décennies ;
2. de mieux comprendre les raisons de son éclipse progressive ;
3. d'identifier et d'évaluer les pistes de recherche les plus prometteuses.

La PSE : émergence et évolution d'un concept « parapluie »

Dans une analyse scientométrique qui porte sur la période 1973-2019, In *et al.* (2024) situent la date de parution moyenne des articles portant sur la PSE à l'année 1992. Compte tenu de l'augmentation particulièrement explosive du rythme de publication à partir de 2004 (Thelwall et Sud, 2022), cette analyse corrobore une impression maintes fois affirmée dans la littérature : depuis la décennie 1990, la recherche sur la PSE semble être entrée dans une phase de déclin marqué (Gond et Crane, 2010). Les raisons derrière cette perte de vitesse ne sont pas

évidentes *a priori*. Nous esquissons dans cet essai les contours de deux interprétations complémentaires pour tenter de l'éclairer : une interprétation contextualiste et une interprétation évolutionniste.

L'influence du contexte sociétal sur l'évolution de la PSE

Quelques repères suffisent à montrer que la PSE s'inscrit dans un paysage conceptuel très réactif au contexte sociétal (De Bakker, 2005, p. 310). Nous nous limitons ici à un exemple : la montée en puissance progressive, à partir de la publication du rapport Brundtland (1987), du concept de DD ou de durabilité. Sa mise à l'agenda et le déplacement des préoccupations (politiques, institutionnelles, sociales, etc.) qui l'accompagnent ont pu jouer un rôle important dans la reconfiguration des discussions scientifiques. Des auteurs comme Orlitzky (2008) ont notamment suggéré que l'incapacité de la PSE à prévoir la dimension environnementale dans son modèle théorique aurait pu favoriser l'émergence de concepts alternatifs, mieux adaptés aux préoccupations du moment, comme la *corporate citizenship* (p. 115)².

Les raisons profondes de cette réactivité au contexte sociétal sont difficiles à cerner, mais il est possible que les auteurs capables de mettre en évidence la pertinence de leurs recherches vis-à-vis des enjeux socialement vifs du moment aient pu jouir d'un capital scientifique et d'une légitimité plus importante dans leur champ (voir De Bakker *et al.*, 2005, p. 309). Cet « incitatif » à la pertinence a par conséquent pu stimuler le développement de concepts alternatifs à la PSE à partir des années 1990.

La PSE, un concept parapluie ? Une évolution contrastée

Dans leur étude sur le « cycle de vie » des concepts scientifiques, Hirsch et Levin (1999) ont proposé la notion de « concept parapluie » pour rendre compte du processus d'évolution des notions qui sont créées pour englober des phénomènes hétérogènes. Ces concepts parapluie semblent apparaître pour des raisons cognitives, par exemple pour

2. Pour un argument similaire, voir De Bakker *et al.* (2005, p. 298 et 310) et Latapi Aguledo *et al.* (2019).

mettre en lien les résultats de recherche disparates d'un champ afin d'y apporter un semblant d'ordre. Cette caractérisation de concept parapluie s'applique justement à la PSE (Gond et Crane, 2010).

Pour apprécier la justesse de ce diagnostic, il faut s'intéresser au contexte d'émergence de la notion de PSE. Certains chercheurs y ont vu un cadre de référence « alternatif », voire « concurrent » à la RSE (Carroll, 2015 ; De Bakker *et al.*, 2005 ; Latapi Aguledo *et al.*, 2019). Néanmoins, cette description rate l'essentiel puisqu'elle tend à effacer le lien organique qui unit les deux concepts lorsqu'on considère de plus près l'histoire de leur développement (Wartick et Cochran, 1985). Il faut donc revenir brièvement sur l'histoire de la RSE. Dès son introduction en 1953 (Bowen, 1953), la RSE fait débat (Baba, 2018 ; Wartick et Cochran, 1985). Un camp nie sa pertinence et lui oppose une responsabilité économique stricte (maximisation des profits aux actionnaires ; Friedman, 1970) ou étendue (respect des lois et des réglementations applicables). L'autre camp reconnaît sa validité sur le principe, mais s'interroge sur sa capacité à être traduite à un niveau opérationnel et à être évaluée (Ackerman et Bauer, 1976 ; Frederick, 1978). À la fin des années 1970, le débat semble avoir atteint une impasse, et le champ est mûr pour un nouveau concept.

La PSE émerge en réponse à cette impasse par une *stratégie intégrative* (Holmes, 1977 ; Sethi, 1975). La figure 1 présentée en annexe propose une lecture temporalisée de son évolution conceptuelle et de celle des notions qui lui sont apparentées. Elle ne constitue pas un déplacement des préoccupations vers un thème nouveau, mais une tentative de *reformulation* conceptuelle de la RSE. Précurseur, Carroll (1979) propose un modèle conceptuel tridimensionnel de la *performance* sociale qui cherche à intégrer les préoccupations des critiques de la RSE. Aux tenants de la responsabilité économique stricte, la nouvelle notion suggère l'idée d'un intérêt économique du principe de responsabilité sociale (Carroll, 1979, p. 500). L'hypothèse est alléchante : faire le bien (*doing good*) permettrait de bien faire financièrement (*doing well*). Pour les critiques avides d'une plus grande opérationnalisation, la notion de performance permet d'écarter la référence aux motivations et aux obligations (suggérée par le terme *responsabilité*) pour plutôt prioriser les *résultats*, par la médiation de la notion dérivée de *social responsiveness*. La stratégie intégrative semble fonctionner puisque la notion de

performance sociale devient assez rapidement populaire auprès des praticiens (Carroll, 2015). Ce succès dissimule néanmoins un vice de construction théorique (*theory-building*) inquiétant à nos yeux.

En effet, malgré le déplacement apparent de la responsabilité vers la performance, le modèle de Carroll (1979) et ses dérivés successifs³ demeurent orientés vers un programme de recherche normatif (Gond et Crane, 2010), centré sur l'enjeu de la justification des actions des entreprises. Cet enjeu peut être abordé à partir de deux axes de recherche distincts : un programme éthique (« en vertu de quels principes moraux faut-il que les entreprises soient socialement responsables? » – c'est le programme inaugural de la RSE) et un programme instrumental (dont l'hypothèse de base est « il faut être socialement performant parce que c'est payant »). Ce programme instrumental a généré un intérêt particulièrement important de la part des chercheurs. Les analyses scientométriques de In *et al.* (2024) et de De Bakker *et al.* (2005) ont montré de manière parallèle et indépendante que la littérature sur la performance *sociale* est fortement corrélée à celle de la performance *financière*. En pratique, cela signifie qu'il y a de fortes chances qu'un article paru sur le thème de la PSE traite également de la performance financière.

Un déclin prévisible ?

Cet intérêt vis-à-vis de la question financière confine cependant à l'obsession. Dans un article parmi les plus influents publié dans le champ de recherche sur la PSE (In *et al.*, 2024), Margolis et Walsh (2003) concluaient, de manière acerbe :

By assaying the financial impact of corporate social performance, organizational research helps to confirm the economic contractionist model and accept its assumptions. Meanwhile, the work

3. Pour un aperçu des modèles de PSE successifs, voir Wood, 1991, p. 692.

leaves unexplored questions about what it is firms are actually doing in response to social misery and what effects corporate actions have, not only on the bottom line but also on society.

Margolis et Walsh, 2003, p. 278⁴

Rétrospectivement, il apparaît étrange que la PSE ait été principalement interprétée de manière normative et instrumentale, alors que les risques d'une telle interprétation avaient pourtant fait l'objet de mises en garde précoces (Wood, 1991) et répétées (Napier *et al.*, 2023; Wood, 2010). C'est tout un programme de recherche qui s'en est trouvé oblitéré, celui de l'étude des impacts des entreprises sur la société. Peu de recherches auront abordé directement ces impacts, cette « performance sociale » que toute entreprise a, qu'elle le souhaite ou non (Wood, 2010).

L'évolution conceptuelle de la PSE est donc paradoxale : d'un côté, un programme normatif et instrumental qui s'est développé prodigieusement avant de perdre son élan et de se faner (Gond et Crane, 2010; Wood, 2010, p. 53); de l'autre, un programme descriptif qui n'a fait que bourgeonner, indice d'une promesse demeurée sans suite. L'interprétation contextualiste que nous évoquions plus haut pourrait probablement éclairer ces destins contrastés. Que faire, dans ces conditions, du concept de performance sociale des entreprises ?

Pistes de recherche : « au-delà » de la performance sociale ?

Avant de conclure cette réflexion, nous dégageons un agenda de recherche en posant la question : quels sont les enjeux conceptuels et épistémologiques soulevés par le concept de PSE ?

Nous problématisons ici trois axes de réponses :

1. La notion de performance implique une forme de comparaison, et donc de mesure et de quantification (Eccles *et al.*, 2019). La mesure des impacts environnementaux a paru bien alignée

4. « En évaluant l'impact financier de la performance sociale des entreprises, la littérature sur l'étude des organisations contribue à confirmer le modèle contractualiste de l'économie et à accepter ses hypothèses. Cependant, ces travaux laissent en suspens certaines questions à propos des mesures concrètes prises par les entreprises pour répondre à la misère sociale, de même que sur les effets de ces mesures, non seulement sur leurs résultats financiers, mais aussi sur la société. »

avec cette exigence de quantification (p. ex. tonnes de GES émis, nombre d'incidents environnementaux, etc.). Peut-on en dire autant des impacts sociaux des entreprises, par nature complexes et interdépendants (p. ex. érosion de la cohésion sociale d'une communauté)? Dans sa recension des écrits sur la mesure de la PSE, Wood (2010) concluait que la majorité des mesures existantes reposent sur des indicateurs orientés *vers l'entreprise* (p. ex., rang de l'entreprise dans les classements basés sur la réputation) plutôt que *vers la société* et les parties prenantes (p. ex. actions ou résultats sociaux qui ont influencé le score réputationnel de l'entreprise). Ce déséquilibre peut sans doute être expliqué par la commodité et l'accessibilité de ces mesures (Gond et Crane, 2010). Il pose néanmoins la question de savoir si l'évaluation des impacts sociaux peut passer par la quantification d'une manière méthodologiquement fondée. Cette question appelle à un meilleur dialogue entre les traditions qualitatives et quantitatives de la recherche afin d'identifier des pistes de solution.

2. Parler de performance sociale est une forme d'évaluation sociale qui renvoie aussi à l'idée d'évaluer *quelque chose* (des résultats), par *quelqu'un* (les acteurs de l'évaluation), *quelque part* (un contexte) (Bitektine, 2011; Cloutier *et al.*, 2017). Ces trois dimensions soulèvent d'importants enjeux en matière d'évaluation et n'ont à notre connaissance que très peu fait l'objet d'une attention explicite. Ces trois directions gagneraient à être développées de manière structurée. D'abord, la définition du contenu d'une éventuelle évaluation de la performance sociale des entreprises appelle une interrogation normative. Quels « enjeux » faut-il prioriser, par exemple, entre pauvreté, création d'emplois à travers la croissance et émission de GES⁵? Quel « poids » conférer aux différentes dimensions de l'évaluation, par exemple les bénéfices économiques vis-à-vis des bénéfices sociaux? Faut-il adopter une grille standardisée ou flexible selon le contexte? Ensuite, qui évalue cette performance et qui détermine ce qu'est une performance adéquate? Cette interrogation renvoie à des enjeux de pouvoir majeurs

5. La première ministre indienne demandait lors de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement humain à Stockholm en 1972 : « La pauvreté et le besoin ne sont-ils pas les plus grands pollueurs? »

dans la société, car définir ce qui est « bien » ou « mal », positif ou négatif, revient à distinguer les actions et acteurs légitimes de ceux qui ne le sont pas (Baba, 2021). Or, on sait que les dynamiques d'évaluation sont conditionnées par les logiques d'action des acteurs qui se prêtent à l'exercice (Cloutier *et al.*, 2017). Enfin, l'idée même de performance est relative au contexte, par exemple entre le Sud global et le Nord global ou encore entre les industries. Ainsi, dans quelle mesure un concept comme la PSE peut-il être suffisamment standardisé pour apparaître fédérateur et légitime, tout en demeurant suffisamment flexible pour ne pas perdre son essence et sa pertinence (Maas, 2009)?

3. On a vu apparaître et s'institutionnaliser au cours des 20 dernières années de nouveaux concepts « alternatifs » à la PSE, comme les indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) (UN Global Compact, 2004) et la mesure d'impact social (Kah et Akenroye, 2020). Comment peut-on envisager aujourd'hui la relation de la PSE avec ces approches plus opérationnelles, issues des marchés, de l'industrie et des institutions internationales?

Le cas des indicateurs ESG est instructif à cet égard. Des études ont récemment analysé leur processus de construction (Eccles *et al.*, 2020; Bouten *et al.*, 2017) et y ont constaté les mêmes tensions (approche normative vs approche instrumentale) qui structuraient l'évolution du champ de la PSE. Ces travaux sur la « vie sociale des mesures ESG » s'inscrivent parmi les tendances prometteuses d'un agenda de recherche qui explorerait pourquoi certaines notions comme les ESG et la mesure d'impact se sont imposées dans les pratiques et les discours, alors que la PSE, malgré un objectif similaire de rendre compte de l'impact des entreprises en matière de DD, a progressivement disparu⁶. Une telle recherche devrait d'une part analyser les raisons de cet impact limité de la PSE en comparaison avec l'ESG et la mesure d'impact, et, d'autre part, la manière dont les entreprises traduisent ces concepts en pratiques et en stratégies concrètes. Elle devrait enfin s'attarder sur la circulation de ces notions entre la sphère scientifique, la sphère marchande et la

6. Dans une étude empirique portant sur les consultants au Canada, Gond et Brès (2020) ont montré comment ces consultants contribuent à façonner les discours, les pratiques et les priorités en matière de responsabilité sociale.

sphère politique afin de comprendre comment se consolident (ou au contraire s'effacent) les concepts qui structurent le débat sur la PSE. Dans ce cadre, il serait également utile d'interroger le rôle central (et risqué?) des marchés financiers dans la promotion des indicateurs ESG et de se demander si cette proximité explique, au moins en partie, sa popularité et sa diffusion, en contraste avec la marginalisation progressive de la PSE.

Nous n'avons pas abordé frontalement dans le cadre de cet essai la question de l'avenir de la PSE. Plusieurs auteurs se sont déjà prononcés sur cette question (Bouten *et al.*, 2017; Gond et Crane, 2010; Rowley et Berman, 2000) et leurs pronostics vitaux sont rarement optimistes. Nous avons préféré adopter ici une double perspective évolutionniste et critique qui nous a permis de rendre visibles les bifurcations, les points d'inflexion et les points aveugles dans l'histoire de la notion de PSE. À cet effet, la principale contribution de cet essai réside dans sa mise en évidence d'un programme de recherche alternatif de la performance sociale qui soit ou bien descriptif ou bien ouvertement évaluatif.

Références

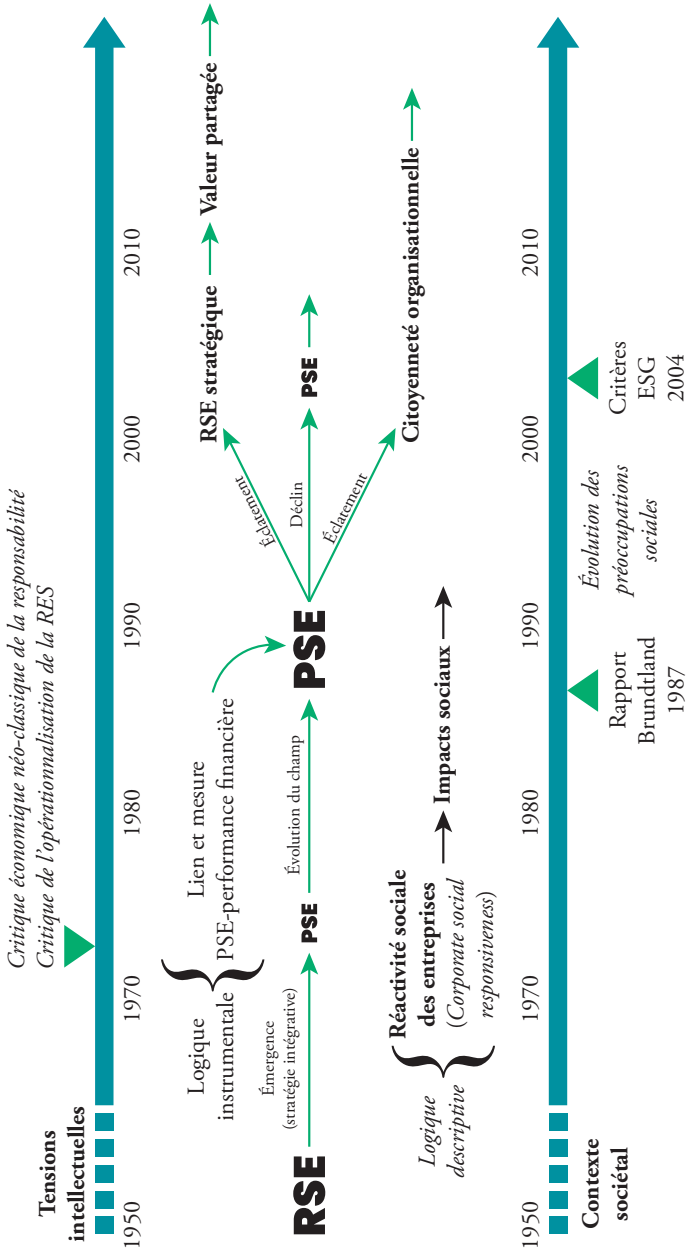
- Ackerman, R. W. et Bauer, R. A. (1976). *Corporate social responsiveness*. Reston.
- Baba, S. (2018). Analyse sociohistorique et épistémologique de la recherche en responsabilité sociale des entreprises. *Management International*, 22(2), 96-111.
- Baba, S. (2021). *Trente idées reçues sur le développement durable*. Éditions JFD.
- Bitektine, A. (2011). Toward a Theory of Social Judgements of Organizations : The Case of Legitimacy, Reputation and Status. *Academy of Management Review*, 36(1), 151-179.
- Bouten, L., Cho, C. H., Michelon, G. et Roberts, R. W. (2017). *CSR Performance Proxies in Large-Sample Studies : 'Umbrella Advocates', Construct Clarity and the 'Validity Police'*. [Working paper] <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3107182>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper and Row.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future Report of the World Commission on Environment and Development*. Nations Unies.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility : The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96.
- Cloutier, C., Gond, J.-P. et Leca, B. (dir.). (2017). *Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations : Contributions from French Pragmatist Sociology* (vol. 52). Emerald.
- De Bakker, F. G. A., Groenewegen, P. et Den Hond, F. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44(3), 283-317.
- Eccles, R. G., Lee, L.-E. et Stroehle, J. C. (2019). The Social Origins of ESG : An Analysis of Innovest and KLD. *Organization & Environment*, 33(4), 575-596.
- Frederick, W. C. (1978). *From CSR1 to CSR2 : The maturing of business and society thought*. Working Paper No. 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 13, Sept., réimprimé dans C.S. McCoy (1985), *Management of Values : The Ethical Difference in Corporate Policy and Performance*. Pitman, p. 253-60.
- Gond, J. P. et Brès, L. (2020). Designing the tools of the trade : How corporate social responsibility consultants and their tool-based practices created market shifts. *Organization Studies*, 41(5), 703-726.
- Gond, J.-P. et Crane, A. (2010). Corporate Social Performance Disoriented : Saving the Lost Paradigm? *Business & Society*, 49(4), 677-703.
- Hirsch, P. M. et Levin, D. Z. (1999). Umbrella Advocates Versus Validity Police : A Life-Cycle Model. *Organization Science*, 10(2), 199-212.
- Holmes, S. L. (1977). Corporate Social Performance : Past and Present Areas of Commitment. *Academy of Management Journal*, 20(3), 433-438.
- In, S. Y., Lee, Y. J. et Eccles, R. G. (2024). Looking back and looking forward : A scientometric analysis of the evolution of corporate sustainability research over 47 years. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2225-2259.
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory : An SME perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.
- Kah, S. et Akenroye, T. (2020). Evaluation of social impact measurement tools and techniques : a systematic review of the literature. *Social Enterprise Journal*, 16(4), 381-402.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L. et Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1).

- Maas, K. (2009). *Corporate Social Performance : From Output Measurement to Impact Measurement*. (PhD). Erasmus University Rotterdam.
- Margolis, J. D. et Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies : Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Napier, E., Knight, G., Luo, Y. et Delios, A. (2023). Corporate social performance in international business. *Journal of International Business Studies*, 54(1), 61-77.
- Orlitzky, M. (2008). Corporate Social Performance and Financial Performance : A Research Synthesis. Dans A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon et D. S. Siegel (dir.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (p. 113-134). Oxford University Press.
- Parkes, C., Buono, A. F. et Howaidy, G. (2017). The Principles for Responsible Management Education (PRME) : The first decade—What has been achieved? The next decade—Responsible Management Education’s challenge for the Sustainable Development Goals (SDGs). *The International Journal of Management Education*, 15(2, Part B), 61-65.
- Rowley, T., et Berman, S. (2000). A Brand New Brand of Corporate Social Performance. *Business & Society*, 39(4), 397-418.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance : An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Storey, M., Killian, S. et O’Regan, P. (2017). Responsible management education : Mapping the field in the context of the SDGs. *International Journal of Management Education*, 15(Part B), 93-103.
- Thelwall M. et Sud, P. (2022). Scopus 1900–2020 : Growth in articles, abstracts, countries, fields, and journals. *Quantitative Science Studies*, 3(1), 37-50.
- UN Global Compact. (2004). *Who cares wins : connecting financial markets to a changing world*. World Bank Group.
- Wartick, S. L. et Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Weybrecht, G. (2017). From challenge to opportunity – Management education’s crucial role in sustainability and the Sustainable Development Goals – An overview and framework. *The International Journal of Management Education*, 15(2, Part B), 84-92.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.
- Wood, D. J. (2010). Measuring Corporate Social Performance : A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.

Annexe

Carte conceptuelle de l'évolution de la PSE et de ses concepts apparentés



CHAPITRE 2

L'importance de la proximité dans le processus de construction d'une GRH soutenable

Geneviève Robert-Huot et Maxime Plante

La gestion des ressources humaines (GRH) est une discipline traditionnellement définie par la formulation de stratégies et de pratiques qui visent à recruter et à retenir les bonnes personnes, afin de doter l'organisation de « capital humain » en qualité et quantité suffisantes pour atteindre ses objectifs. Pour intégrer les enjeux de durabilité et de responsabilité à cette discipline, il est attendu qu'elle puisse contribuer à des objectifs plus larges : non seulement financiers, mais également sociaux et écologiques. Une GRH dite « soutenable » tiendrait compte, dans la durée, d'effets secondaires involontaires et négatifs, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation (Ehnert et *al.*, 2016, p. 90), tels que la détérioration de la santé des travailleurs ou encore l'amplification des inégalités sociales. Des indicateurs se rapportant au développement des compétences, à la santé et sécurité au travail ainsi qu'à la diversité, à l'équité et à l'inclusion sont à cet effet fréquemment mis de l'avant dans les rapports de durabilité de grandes entreprises (Ehnert et *al.*, 2016, p. 90).

Ces efforts sont certes louables dans leur principe. Cependant, nous développerons l'idée que cette avenue risque d'être insuffisante sans réflexion concernant certaines hypothèses sous-jacentes propres à la discipline. Cet essai a donc deux objectifs : 1) interroger la discipline en relevant certains traits du cadrage opéré par la métaphore de « ressource » humaine ; 2) mettre en évidence des dynamiques sociales sous-jacentes aux pratiques de GRH qui se dégagent de nos études ethnographiques qui traduisent ce qu'implique une GRH « à échelle humaine ».

La « ressource » humaine

Plusieurs travaux critiques ont souligné l'insuffisance des efforts actuels en matière de GRH soutenable (Bal et Brookes, 2022 ; Fortier et Albert, 2015). Ceux-ci reprochent à la définition de la GRH soutenable de se concentrer sur l'*élargissement* des objectifs de la GRH (performance *et* bien-être, performance *et* inclusion...) et soulignent son incapacité à s'attaquer à des enjeux inhérents aux fondements mêmes de la discipline. Or, la GRH peut-elle être ou devenir plus durable sans revoir sa manière même de conceptualiser son objet – la « ressource » humaine (Bal et Brookes, 2022 ; Fortier et Albert, 2015 ; Inkson, 2008) ? Comment des changements significatifs peuvent-ils s'opérer tant que les travailleurs sont réduits à l'état de « ressource » dans l'appellation même de la discipline ?

Cette critique peut paraître frivole : faut-il vraiment accorder autant d'importance à une métaphore somme toute bénigne ? Depuis au moins 50 ans, les recherches en linguistique cognitive ont montré de manière convaincante comment les mots que nous utilisons produisent des effets de « cadrage » (Goffman, 1974) et « structurent » notre expérience (Lakoff et Johnson, 1980). Ces effets agissent comme une loupe : ils amplifient certains aspects d'un objet formel – par exemple, l'objet « individu travaillant dans une organisation » – et en minimisent d'autres, rejetés hors cadre¹. Des expérimentations ont notamment permis de montrer que le comportement de participants placés en situation de type « dilemme du prisonnier » variait selon qu'on leur propose un cadrage coopératif ou compétitif (Batson et Moran, 1999 ; Eiser et Bhavnani, 1974 ; Kay et Ross, 2003 ; Liberman *et al.*, 2004).

Si l'on accepte cette prémisse, quels traits du cadrage peuvent être sous-entendus par la métaphore de « ressources » humaines ? Nous esquissons ici quelques éléments de réponse sans prétendre les épuiser :

1. **Une vision instrumentale du travailleur** : une ressource, par exemple naturelle ou financière, peut se caractériser par sa *disponibilité*. Sous cette lentille, les « ressources humaines » représentent un actif financier (Taskin et Dietrich, 2019)

1. Le langage n'est donc pas innocent. Il n'est pas machiavélique non plus : ses potentialités de cadrage varient par langue, par culture et par époque (dans le cas qui nous occupe : la société industrielle occidentale ; voir Lakoff et Johnson, 1980).

devant être disponible pour, et mobilisé vers l'atteinte des objectifs jugés désirables ou prioritaires par l'organisation (Inkson, 2008) : le travailleur est ici un simple moyen vers une fin (Zhang *et al.*, 2025).

Cette modalité *instrumentale* n'est pas en soi problématique. Toutefois, l'histoire du XX^e siècle nous a enseigné quels pouvaient en être les risques lorsqu'elle est poussée à l'extrême. Les recherches sur l'objectification (Zhang *et al.*, 2025) et sur la déshumanisation au travail (Brison *et al.*, 2022) illustrent que ce danger n'est pas toujours bien contenu en milieu organisationnel. Elles démontrent en outre certains de ses effets délétères : émotions négatives, confiance en soi plus faible et intention de quitter l'organisation plus élevée (Bell et Khoury, 2016, cités dans Zhang *et al.*, 2025 ; Demoulin *et al.*, 2021). Si l'on considère les travailleurs comme des « ressources », il ne faudrait donc pas se surprendre de leur épuisement, au sens propre comme au figuré. Pour rompre avec cette posture, l'organisation doit aussi pouvoir se valoriser du fait de former une communauté qui se donne de la valeur par la solidarité (Gomez, 2019, cité dans Taskin et Dietrich, 2019, p. 94). Une approche fondée sur la dignité humaine (de Koninck, 2002) a notamment fait l'objet d'appels de chercheurs ces dernières années (Bal, 2017 ; Bal et Doci, 2018).

2. **Une vision du travail cloisonnée à sa valeur transactionnelle** : dans le cas qui nous occupe, la valeur « extraite » par l'organisation est la force de travail (au sens large) ou encore la créativité (dans les secteurs dits « post-fordistes » de l'économie [Virno, 2007]). Or, ces équivalences **Travailleur = Ressource = Disponible** et **Travail = Subsistance** mettent en évidence un rapport transactionnel à la relation d'emploi (Bal et Doci, 2018 ; Rousseau et McLean Parks, 1993 ; Zhang *et al.*, 2025).

Quelle place peut alors occuper la valeur intrinsèque du travail (Bal et Doci, 2018), dont Marx disait qu'il devait constituer la possibilité d'exprimer son individualité et de s'accomplir comme personne (Marx, 1844)? Une brève revue des recherches portant sur le « sens au travail » montre que cette aspiration demeure bien vivante (Bailey *et al.*, 2019) et qu'elle est une source de tension dans les organisations. En

ce sens, il n'est pas étonnant de voir des travailleurs avoir un faible sentiment d'appartenance envers les organisations qui les emploient : leurs actions sont sans doute parfaitement cohérentes avec leur cadre expérientiel. En ce sens, il est nécessaire de reconnaître le travail au-delà des normes et des prescriptions objectives, mais aussi à travers la valeur subjective et symbolique du travail réel (et souvent invisible) (Gomez, 2019, cité dans Taskin et Dietrich, 2019, p. 94).

En somme, l'expression « ressources humaines » constitue la face visible d'un cadre mental susceptible d'avoir des effets concrets sur le quotidien des personnes employées. Pour renouveler notre conception même de la discipline vers des avenues plus durables, différentes pistes ont été proposées, notamment celle, bien évidente, de remplacer la formulation « gestion des *ressources* humaines » par la gestion *des personnes* (Fortier et Albert, 2015) ou le *management humain* (Taskin et Dietrich, 2019). Ces propositions visent à réintroduire de « l'humanité » au cœur de la discipline et à répondre aux critiques ci-haut mentionnées. Mais comment peut se traduire, concrètement et du point de vue des pratiques, le caractère plus personnel et humain de la GRH? Nous proposons quelques pistes de réflexion issues d'observations faites auprès d'acteurs de la GRH travaillant en petites et moyennes entreprises (PME).

La GRH à travers une approche ethnographique

Nos recherches ethnographiques réalisées auprès de deux petites entreprises manufacturières québécoises² ont permis d'observer des situations qui dévoilent une façon de pratiquer la GRH invisible aux conceptualisations traditionnelles de la discipline. En nous intéressant aux pratiques sociales entourant des périodes de changement de pratiques de GRH, il est possible de porter un regard original sur la discipline. Cette posture assume le dynamisme de l'organisation en considérant la GRH non pas pour ses politiques et ses règles statiques, mais plutôt à travers les différentes actions et décisions des acteurs. À l'image de la métaphore d'Héraclite, « on ne se baigne jamais deux fois dans la même rivière », nous nous intéressons à ce qui persiste alors que tout est changeant, de

2. Celles-ci avaient entre 50 et 100 employés et n'affichaient pas d'accréditation ou de position particulière sur les questions de la durabilité.

manière à saisir les contours de la pratique de la GRH. Nous prenons aussi un pas de côté par rapport à la GRH normative. Nous analysons la GRH « telle qu'elle s'exerce sur le terrain » (les pratiques qui ont cours), plutôt que sur la GRH « telle qu'elle devrait théoriquement s'exercer » (les politiques RH et autres prescriptions). Nous nous attardons ainsi à la pratique de la GRH à l'échelle des individus et plus spécifiquement aux actions et aux décisions qui façonnent les rapports sociaux entre les personnes qui se lient les unes aux autres pour former une organisation.

Notre objectif est donc d'illustrer des phénomènes qui se déroulent déjà en organisation, mais qu'il serait pertinent de comprendre et de valoriser davantage. Ce changement de perspective nous permet ainsi de mieux comprendre comment ces pratiques sociales sont coconstruites par les acteurs; bref, comment se pratique une GRH « de proximité ».

Vers un changement de perspective

Dans des contextes organisationnels teintés par la proximité entre les membres de l'organisation (notamment par le partage d'un même lieu de travail et une faible distance hiérarchique) (Torrès, 2003, 2004), nous avons pu observer que la GRH prend la forme d'un assemblage de discours chargé d'attentes quant à l'usage qu'employés et représentants de l'organisation feront de leurs ressources (temps, énergie, capacité). Ces attentes peuvent prendre des formes variées : comportements, attitudes ou résultats spécifiques. Des interactions directes (p. ex. une rétroaction ou une formation) ou indirectes (via un dispositif de gestion quelconque, tel qu'une affiche de prévention en SST) servent à l'expression explicite ou implicite d'attentes. Par exemple, une description de poste pose des attentes explicites, alors qu'une augmentation salariale peut sous-entendre un rehaussement des attentes d'exemplarité dont il n'aura pas été jugé nécessaire d'explicitier les subtilités. Cette circulation d'attentes fait vivre des relations de collaboration entre l'ensemble des personnes de l'organisation.

Ce faisant, la pratique de la GRH peut provoquer des situations d'expression d'attentes. Les responsables de la GRH peuvent alors utiliser leur rôle pour accompagner les personnes (p. ex. un gestionnaire et les membres de son équipe) dans l'expression et le façonnement de leurs attentes respectives à travers la création de rituels et d'artefacts assurant l'expression régulière de celles-ci. Ces situations contribuent

à développer une certaine intersubjectivité à l'égard d'attentes en apparence objectives alors que s'opère un dialogue afin d'assurer une compréhension mutuelle de l'évolution des besoins de la relation de collaboration.

À sa plus simple expression, une attente n'est rien de plus qu'une espérance ou une anticipation relative à la manière dont des personnes se comporteront. Elle implique donc de se soumettre à la possibilité qu'autre chose se produise. Le pouvoir d'action des personnes se limite donc à pouvoir entretenir des attentes raisonnables. Pour ce faire, l'observation ethnographique permet de voir comment les attentes sont modelées en considérant la singularité des personnes à qui elles s'adressent. Plus précisément, en contexte de proximité, les situations d'expression des attentes mettront au jour des réactions traduisant l'expérience vécue, l'individualité et les limites des personnes (p. ex. le plaisir ou l'ennui de suivre une formation sur un thème précis; l'ouverture ou la déception après s'être vu refuser une augmentation salariale). Progressivement, ces réactions chemineront : elles peuvent s'amplifier ou s'atténuer, laisser place à la réflexion ou non. C'est donc notamment à travers ces situations et leur évolution que les acteurs développent une meilleure connaissance mutuelle. Cela contribue, en retour, à un ajustement des attentes partagées ou de la façon de les communiquer, qui se fera alors à la lumière des réactions antérieures et anticipées. Les responsables de la GRH peuvent ainsi veiller à ce que chacun entretienne des attentes partagées raisonnables en laissant de l'espace suffisant pour les réactions des individus et en mettant en place des conditions favorables à l'adaptation aux besoins du collectif.

Par ailleurs, le fait de disposer d'un rationnel partagé contribue à une certaine prévisibilité et surtout, à la cohésion au sein de l'organisation. L'observation ethnographique a ainsi permis de voir comment les personnes vont construire la rationalité qui régit leur collaboration. Elles légitimeront leur relation de collaboration par l'élaboration de règles ou de conventions qui leur confèrent un caractère rationnel (notamment sous forme d'échange de type « contribution-rétribution »). Par exemple, l'énoncé « l'organisation doit me fournir certains outils de travail, car c'est ce qui est appliqué pour chacun d'entre nous » illustre une règle d'égalité; il pourrait aussi être question d'autres logiques perçues comme étant appropriées dans les circonstances (p. ex. : équité, principes de rotation ou encore privilège donné à l'ancienneté ou aux

membres de la famille du propriétaire). Ces règles s'appuieront sur une combinaison d'expériences antérieures et de connaissances jugées crédibles provenant de pairs ou d'institutions reconnues (p. ex. : « c'était comme ça chez mon ancien employeur », ou encore, « c'est ce que la loi exige »).

Différentes parties prenantes auront un poids différent dans l'élaboration de cette rationalisation. Par exemple, un cadre législatif peut imposer que certaines décisions s'appuient sur la base d'une analyse qui prendra en considération (ou non) des informations spécifiques selon des critères et une méthode définie (p. ex. relative à l'équité salariale). Cela dit, en contexte de proximité, et vu l'exposition directe aux réactions des personnes, l'ethnographie a permis de constater combien il est considéré critique de s'assurer de l'intelligibilité du rationnel partagé par l'ensemble des personnes concernées (notamment les travailleurs) – quitte à parfois préserver des façons de faire artisanales et déconnectées des « bonnes pratiques » prescrites en GRH. Les responsables de la GRH peuvent ainsi veiller à ce que les normes dont se dotent les personnes soient non seulement pertinentes, mais aussi intelligibles, pour les parties prenantes impliquées, au regard des besoins de cohésion et de pérennité de l'organisation.

Préserver et valoriser une GRH « de proximité »

Cette brève déconstruction de la GRH renvoie à l'importance de considérer les personnes dans les organisations comme étant libres et complexes, ainsi que comme des contributeurs actifs et réflexifs à la relation de collaboration dans laquelle ils sont engagés. Nous déplaçons ainsi l'attention sur les interactions quotidiennes – aussi spontanées qu'imprévisibles – qui façonnent les relations de collaboration. Sous cet angle, nous rejoignons l'idée que la mise en place de conditions de collaboration se valorisant dans la solidarité et reconnaissant la valeur subjective et symbolique du travail réel est primordiale (Gomez, 2019, cité dans Taskin et Dietrich, 2019). Il est ainsi possible de créer des espaces de dialogues en intervenant à un niveau où il est possible de « voir » les personnes qui expriment des attentes, plutôt que de les lier à une entité abstraite (« l'organisation » ou les « ressources » humaines). Désincarnées du contexte des personnes concernées, les pratiques de GRH risquent d'avoir l'effet inverse : créer des tensions de rôles,

contraindre et cloisonner. Nous estimons donc qu'il est possible de préserver une échelle « humaine » à la pratique de la GRH par la création d'espaces de partage des réactions (positives ou négatives), par le dépassement collectif de ces réactions et par la construction d'un rationnel pertinent et partagé.

Afin de dépasser la métaphore de la « ressource humaine » et renouveler notre conception de la discipline, nous proposons ainsi de retenir certaines leçons de cette GRH de proximité. Notre perspective nous amène à définir la GRH soutenable à travers le **processus** réalisé par les personnes liées les unes aux autres par une organisation. Ce processus implique les deux faces d'une même médaille, rendant possibles les relations de collaboration au sein de l'organisation :

1. le façonnement, en continu, d'attentes mutuelles raisonnables ;
2. la construction d'une rationalité pertinente et partagée au sein de l'organisation.

Ainsi, nous encourageons les recherches sur la GRH soutenable à s'attarder à la façon dont les responsables de la GRH contribuent à ce processus afin de reconnaître, de nourrir et de valoriser ces dynamiques subtiles.

Références

- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M. et Kerridge, G. (2019). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work : Progress and Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83-113.
- Bal, M. (2017). *Dignity in the Workplace – New Theoretical Perspectives*. Palgrave MacMillan.
- Bal, M. et Brookes, A. (2022). How Sustainable Is Human Resource Management Really? An Argument for Radical Sustainability. *Sustainability*, 14(7), 4219.
- Bal, M. et Dóci, E. (2018). Neoliberal Ideology in work and Organizational Psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 536-548.
- Batson, C. D. et Moran, T. (1999). Empathy-Induced Altruism in a Prisoner's Dilemma. *European Journal of Social Psychology*, 29(7), 909-924.
- Brison, N., Stinglhamber, F. et Caesens, G. (2022). *Organizational Dehumanization*. Oxford University Press.
- De Koninck, T. (2002). *De la dignité humaine*. Presses universitaires de France.

- Demoulin, S., Nguyen, N., Cheallereau, T., Fontesse, S., Bastart, J., Stinglhamber, F. et Maurage, P. (2021). Examining the Role of Fundamental Psychological Needs in the Development of Metadehumanization : A Multi-Population Approach. *British Journal of Social Psychology*, 60(1), 196-221.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M. et Muller-Camen, M. (2016). Reporting on Sustainability and HRM : a Comparative Study of Sustainability Reporting Practices by the World's Largest Companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Eiser, J. R. et Bhavnani, K.-K. (1974). The Effect of Situational Meaning on the Behaviour of Subjects in the Prisoner's Dilemma Game. *European Journal of Social Psychology*, 4(1), 93-97.
- Fortier, M. et Albert, M.-N. (2015). *From Resource to Human Being : Toward Persons Management*. Sage Open.
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Les Éditions de Minuit.
- Inkson, K. (2008). Are humans resources? *Career Development International*, 13(3), 270-279.
- Lakoff, G. et Johnson, M. (1980). The Metaphorical Structure of the Human Conceptual System. *Cognitive science*, 4, 195-208.
- Lieberman, C., Samuels, S. M. et Ross, L. (2004). The Name of the Game : Predictive Power of Reputations versus Situational Labels in Determining Prisoner's Dilemma Game Moves. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(9), 1175-1185.
- Marx, K. (1844). *Manuscripts de 1844*. https://classiques.uqam.ca/classiques/Marx_karl/manuscripts_1844/Manuscripts_1844.pdf
- Rousseau, D. M. et McLean Parks, J. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, (15), 1-43.
- Taskin, L. et Dietrich, A. (2019). *Management humain* (2^e éd.). De Boeck Supérieur.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, 144(3), 119-138.
- Torrès, O. (2004). The SME Concept of Pierre-André Julien : an analysis in terms of proximity. *Piccola Impresa/Small Business*, 2, 1-12.
- Virno, P. (2007). *Grammaire de la multitude* (2^e éd.). Éditions de l'éclat.
- Zhang, B., R. Wisse et R. G. Lord (2025). Workplace objectification : A review, synthesis, and research agenda, *Human Resource Management Review*, 35(4), 101014.

CHAPITRE 3

Le leadership à l'ère du développement durable

Anne-Marie Corriveau

Le leadership est parmi les sujets les plus étudiés en management depuis plusieurs décennies. Bien que ses définitions soient nombreuses, on s'accorde généralement pour dire que le leadership est la capacité d'un individu à influencer, voire à conduire une ou des personnes dans l'atteinte d'un objectif commun. Bien que les deux ne soient pas mutuellement exclusifs, ce qui distingue le leadership du rôle de gestionnaire tient au fait que le premier repose sur l'exercice d'une influence acceptée, et même attribuée par des « suivants », alors que le second peut quant à lui s'appuyer sur une autorité formelle associée à son titre.

Dans une ère où les grands défis de société appellent une contribution de toutes les parties prenantes, comme c'est notamment le cas dans le cadre des Objectifs de développement durable de l'ONU (ODD), les organisations de toutes sortes sont appelées à revoir leur rôle. Cela suppose par le fait même que leur leadership doit évoluer pour répondre à de nouveaux impératifs, à de nouvelles configurations de l'environnement d'affaires. De là émerge le concept de « leadership responsable ». Qu'est-ce qui distingue ce style de leadership de tous les autres qui ont été étudiés dans le domaine du management jusqu'à maintenant ?

Cet essai propose un regard critique sur l'évolution des théories du leadership et identifie des avenues de réflexion et de recherche destinées aux personnes praticiennes et aux universitaires soucieux d'élargir les zones d'influence de ces leaders dits « responsables ».

Le leadership : un concept en phase avec son époque

La littérature sur le leadership est riche et diversifiée. Le sujet a été étudié sous plusieurs angles disciplinaires, dans de multiples secteurs d'activité. Ses déterminants, ses rôles, ses composantes et ses impacts

ont fait l'objet de nombreux travaux qu'il serait impossible de synthétiser en quelques pages. Il s'en dégage néanmoins une certaine trame narrative à travers des styles de leadership qui ont pavé la voie les uns aux autres. Cette trame est ici résumée, à sa plus simple expression, afin de dégager certaines grandes lignes de ce qui a été mis de l'avant en matière de leadership au fil des ans.

Bien qu'il en porte le nom, le courant du leadership transactionnel s'apparente beaucoup à une description de l'exercice d'une autorité formelle qui mise sur l'usage de récompenses et de sanctions pour rallier les membres d'une équipe. Ainsi, le concept de leadership prend véritablement son sens avec la notion de leadership transformationnel, formulée par James MacGregor Burns (1978). À travers la proposition d'une vision inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle, le leader transformationnel mobilise ses collaborateurs, développe et valorise leurs compétences afin d'en faire des contributeurs désireux de dépasser les attentes et capables de s'affirmer en tant qu'agents autonomes de changement (Bass, 1990). Ce type de leadership domine les écrits et les formations destinées aux dirigeants dans les années 1990 et, favorisant l'autonomisation des membres de l'équipe, prend ses distances du leader héroïque, qui portait seul le fardeau du succès de l'organisation dans la décennie précédente. En présentant le rôle du leader comme celui d'un agent de changement, le leadership transformationnel s'aligne aux défis de l'époque, marquée par de grandes transformations associées à la mondialisation, à l'émergence des technologies et à la mutation des emplois traditionnels.

Les années 2000 marquent un nouveau tournant dans l'évolution des théories du management : après les grandes réorganisations de la décennie précédente, les pertes d'emploi massives et un certain cynisme à l'égard des milieux de travail, un mouvement plus humaniste voit le jour. Le leadership authentique (Avolio et Gardner, 2005 ; Gardner *et al.*, 2011 ; Walumbwa *et al.*, 2008) représente bien ce virage, marqué par des leaders qui favorisent l'épanouissement personnel au profit d'un climat de travail éthique et positif. Quatre composantes sont associées au leadership authentique (Walumbwa *et al.*, 2008) :

1. La conscience de soi, qui fait référence à la reconnaissance de ses propres forces et limites, et à l'impact de ses paroles et de ses actes sur les autres ;

2. La transparence relationnelle, qui correspond à la capacité d'une personne d'exprimer de façon sincère ses pensées et ses émotions;
3. Le traitement équilibré de l'information, qui implique la sollicitation et la prise en compte des opinions divergentes des siennes et l'ouverture à de telles opinions lors de la prise de décision;
4. Un sens moral et éthique intériorisé, qui suppose que les valeurs agissent comme un filtre conditionnant les décisions et les actions.

Alors que les deux premières dimensions portent sur les principes qui guident les actions et les pensées du leader, les deux dernières portent sur le processus de mise en œuvre de ses décisions en relation avec diverses parties prenantes (Corriveau, 2020 ; Corriveau et Roch, 2021). Un peu dans le même esprit, le leadership « servant » propose une sorte d'inversion de la relation hiérarchique en accordant une priorité aux subordonnés (Stone *et al.*, 2004).

Graduellement, des chercheurs (Pearce et Conger, 2002) font valoir que le leadership n'est pas exclusivement exercé par une seule personne, mais qu'il est plutôt partagé entre les membres d'une organisation. Apparaît alors le concept de leadership partagé, vu comme un processus dynamique et interactif au cours duquel les membres du groupe s'influencent mutuellement afin d'atteindre des objectifs collectifs. Ainsi, le leadership partagé s'intéresse plus à la distribution du leadership au sein des membres de l'équipe et moins aux leaders occupant des positions hiérarchiques supérieures (Carson *et al.*, 2016 ; Pearce et Conger, 2002), proposant un exercice d'influence plus horizontal qui s'appuie sur les capacités collectives et la collaboration.

Les modèles précédemment présentés comportent des similitudes : le leadership y est principalement étudié sous l'angle de la relation entre un leader et ses suivants (Pearce et Conger, 2002) ; ils focalisent sur une mission collective inspirante ou la poursuite d'objectifs communs, qui demeurent essentiellement entre les murs de l'organisation au sein de laquelle s'exerce le leadership. Or, l'appel à la poursuite d'objectifs de développement durable force à considérer l'organisation non plus comme une entité indépendante et autonome, mais bien comme étant

un acteur d'un réseau interconnecté et interdépendant. C'est dans cette perspective qu'apparaît un concept qui s'aligne encore une fois aux impératifs du moment.

Leadership et développement durable : vers des « leaders responsables »

Dans une société de plus en plus connectée, les multiples parties prenantes sont des pièces interdépendantes d'un immense casse-tête social, perpétuellement en mouvance (Marques *et al.*, 2018). Le leadership responsable vise à développer des relations durables et mutuellement bénéfiques avec l'ensemble des parties prenantes dans le but d'atteindre des objectifs de développement durable (Agarwal et Bhal, 2020; Maak, 2007; Maak et Pless, 2006a, 2006b; Muff *et al.*, 2020; Voegtlin, 2016). En plus d'être mobilisateur pour des employés qui partagent les valeurs associées au développement durable, le leadership responsable confère à l'organisation une légitimité dans son environnement (Frangieh et Yaacoub, 2017; Voegtlin *et al.*, 2012).

Selon cette perspective inclusive, le leader responsable établit un dialogue avec les parties prenantes tant internes (employés) qu'externes (p. ex. : fournisseurs, clients, communauté) (Agarwal et Bhal, 2020; James et Priyadarshini, 2021; Maak *et al.*, 2016). Dans ce contexte, la légitimité du leader ne relève plus d'un statut hiérarchique (Maak, 2007; Voegtlin *et al.*, 2012), mais s'acquiert par des relations de qualité avec les parties prenantes, bâties sur la considération de leurs intérêts et sur une dynamique relationnelle.

C'est ici que le leadership responsable se distingue des précédents courants du leadership, tout en revenant à son essence même : alors que traditionnellement, tant dans la littérature scientifique que dans les écrits destinés aux praticiens, le leadership sous-tend généralement la présence d'un lien hiérarchique entre le leader et ses suivants (les exemples de leaders mis de l'avant sont souvent des PDG, des entraîneurs sportifs ou des chefs de partis politiques), le leadership responsable remet de l'avant cette idée que le leadership est attribué par des « suivants », qui acceptent donc de se laisser influencer à leurs propres conditions, et à l'intérieur de certaines limites. Autre caractère distinctif de ce leadership responsable : il ne se destine plus exclusivement aux membres de l'organisation, mais aussi à ses parties prenantes externes. Ces particularités du leadership

responsable sont source d'un ensemble de rôles qui incombent alors à ce leader qui souhaite mener un mouvement vers la durabilité (Fontaine, 2023 ; Maak *et al.*, 2016 ; Voegtlin *et al.*, 2020).

Et maintenant ?

Les diverses théories du leadership mettent notamment en évidence les caractéristiques des leaders, leur vision inspirante et les impacts qu'ils ont en termes de performance organisationnelle. Bien qu'ils reconnaissent l'importance des sources de pouvoir informelles et des habiletés politiques, les modèles de leadership passés s'inscrivent généralement dans une relation hiérarchique qui se joue à l'intérieur des frontières d'une organisation. Or, dans une perspective de développement durable, on met de l'avant le rôle que joue aussi une organisation dans l'interface avec d'autres, appelées parties prenantes. Dès lors, le leadership doit sortir de la boîte organisationnelle traditionnelle et s'intéresser à la façon dont il s'exerce dans une dynamique où l'autorité et les sources de pouvoir formelles ne sont pratiquement plus d'aucune utilité.

Les théories du leadership se sont développées en réponse les unes aux autres. Bien qu'elles semblent avoir émergé dans des contextes spécifiques, elles ne deviennent pas caduques avec le temps, elles constituent plutôt chacune une brique d'un mur sans cesse plus haut. C'est dans cet esprit que cet essai ne cherche pas à discréditer ces diverses théories, mais plutôt à en mettre en relief les particularités afin que les connaissances à venir se construisent en continuité de cette trame narrative. De ce fait, il devient nécessaire pour les personnes chercheuses d'élargir leur conception du leadership afin de mieux cerner la complexité et les nuances de sa pratique. À cet égard, nous proposons de revenir à l'essence même de la définition du leadership afin d'étudier son exercice et ses différents styles en dehors de la classique relation hiérarchique entre un supérieur et ses subalternes. Parmi les pistes de recherche futures, l'évolution des relations particulières entre un leader responsable et différentes catégories de parties prenantes semble porteuse, surtout dans un contexte de développement durable où on nous dit que les tensions entre ces parties prenantes sont un obstacle possible à l'atteinte d'objectifs de développement durable. Notamment, l'identification de la nature de ces tensions et des mécanismes pour y faire face permettrait de mieux outiller ces leaders dans l'exercice de leurs fonctions, tout en approfondissant davantage cette notion de leadership responsable, dont les contours théoriques demeurent flous.

Références

- Agarwal, S. et Bhal, K. T. (2020). A multidimensional measure of responsible leadership : Integrating strategy and ethics. *Group & Organization Management*, 45(5), 637-673.
- Avolio, B. J. et Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development : Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership : Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. et Marrone, J. A. (2016). Shared leadership in teams : An investigation of antecedent conditions and performance. *IEEE Engineering Management Review*, 44(3), 86-103.
- Corriveau, A.-M. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management : A Canadian university study. *International Journal of Management Education*, 18(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100364>
- Corriveau, A.-M. et Roch, J. (2021). Analyse comparée de deux stratégies de développement du leadership authentique dans une perspective de développement durable. *Phronesis*, 10(4), 38-59.
- Fontaine, M. (2023). *L'exercice du leadership responsable dans les organisations hybrides* [mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke]. <https://usherbrooke.scholaris.ca/server/api/core/bitstreams/94b8d86f-b88f-4e31-a40d-519046700ec3/content>
- Frangieh, C. G. et Yaacoub, H. K. (2017). A systematic literature review of responsible leadership : Challenges, outcomes and practices. *Journal of Global Responsibility*, 8(2), 281-299.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. et Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership : A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- James, K. et Priyadarshini, R. (2021). Responsible leadership : A new paradigm for organizational sustainability. *Management and Labour Studies*, 46(4), 452-470.
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74, 329-343.

- Maak, T. et Pless, N. M. (2006a). Responsible leadership : A relational approach. Dans T. Maak et N. M. Pless (dir.), *Responsible leadership* (p. 33-53). Routledge.
- Maak, T. et Pless, N. M. (2006b). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99-115.
- Maak, T., Pless, N. M. et Voegtlin, C. (2016). Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro-foundations of political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), 463-493.
- Marques, T., Reis, N. et Gomes, J. F. (2018). Responsible leadership research : A bibliometric review. *BAR-Brazilian Administration Review*, 15, e170112.
- Muff, K., Liechti, A. et Dyllick, T. (2020). How to apply responsible leadership theory in practice : A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2254-2274.
- Pearce, C. L. et Conger, J. A. (2002). *Shared leadership : Reframing the hows and whys of leadership*. Sage publications.
- Stone, G., Russell, R. F. et Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership : A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Voegtlin, C. (2016). What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. *Leadership*, 12(5), 581-608.
- Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A. et Schwab, P. (2020). Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 411-431.
- Voegtlin, C., Patzer, M. et Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business : A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105, 1-16.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. et Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership : Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

CHAPITRE 4

Agir face aux *grand challenges* : la collaboration interorganisationnelle comme vecteur de transformation des organisations

Marie-Luc Arpin et Anne-Marie Corriveau

Il est depuis longtemps bien établi qu'une organisation performante répond aux possibilités et aux pressions de son environnement externe (macro, méso, micro) par l'adoption d'une mission qui la rend légitime aux yeux de ses parties prenantes, puis en y associant (à l'interne) une gouvernance appropriée, une stratégie créatrice de valeurs, une structure efficiente d'allocation des ressources et des opérations productives. La même logique relationnelle entre l'organisation interne et son environnement peut s'appliquer dans une perspective de développement durable, par exemple au sein d'entreprises hybrides, qui adoptent une double ou une triple mission, soit en combinant profits et impacts sociaux ou environnementaux. Dans cette vision classique du management, l'organisation s'adapte à son environnement en tirant parti, grâce à ses capacités stratégiques, des occasions favorables qu'offre l'environnement de maximiser ses bénéfices et d'atteindre ses propres objectifs. Toutefois, les enjeux du développement durable débordent rapidement les murs de l'organisation. C'est d'autant plus vrai en ce qui a trait aux *grand challenges*, les grands défis (aussi dits : *wicked problems*, ou problèmes vicieux), qui amènent de plus en plus les organisations à s'allier pour s'y attaquer. Face à des enjeux globaux de grande complexité, comme les changements climatiques, l'accès au logement ou une pandémie mondiale, les capacités stratégiques des organisations, même les plus grandes ou les plus solides, ne suffisent plus.

Dans ce contexte, la collaboration interorganisationnelle est de plus en plus identifiée comme un incontournable, ce qui semble logique d'un point de vue pratique. Toutefois, les recherches sur la collaboration menées en management depuis plusieurs décennies tendent à démontrer qu'il y a loin de la coupe aux lèvres. De fait, la collaboration est fréquemment vécue comme un « enfer pavé de bonnes intentions », c'est-à-dire comme un processus présumé porteur en toutes circonstances, mais dont on ignore la complexité et les facteurs de succès. Sur le fond de cette méconnaissance, la collaboration interorganisationnelle peine souvent à livrer ses promesses. S'il est donc vrai que les capacités stratégiques des organisations ne suffisent pas face à l'ampleur et à la complexité de certains enjeux, la collaboration interorganisationnelle est à concevoir comme un pari risqué : en arrimer les pratiques à l'état des connaissances en management prédisposerait possiblement la collaboration à mieux atteindre les objectifs qu'elle poursuit. Cet essai esquisse donc l'état des connaissances en matière de collaboration interorganisationnelle. En premier lieu, quelques conceptions communes mais erronées en lien avec la collaboration sont déconstruites. De là sont ensuite dégagées et illustrées certaines des causes récurrentes d'échecs collaboratifs. Finalement, des pistes pour mieux tirer profit des potentialités de la collaboration interorganisationnelle sont proposées.

La collaboration interorganisationnelle : mythes et réalité

Au sens commun, la collaboration renvoie à l'idée qu'il suffit de réunir des personnes autour d'un objectif commun et, qu'avec suffisamment de bonne volonté, cet objectif sera atteint. Quiconque ayant été impliqué dans une démarche de collaboration sait pourtant que la réalité est différente. L'assiduité des partenaires aux rencontres, la véritable compréhension commune des objectifs poursuivis, l'asymétrie du pouvoir entre les acteurs sont au nombre des causes de ce qui est appelé l'« inertie collaborative » (Huxham et Vangen, 2004). Alors que la collaboration a longtemps été conçue en recherche (et l'est encore souvent en pratique) comme une suite planifiée d'activités qui permettent l'atteinte d'un objectif commun auquel tous adhèrent (suivant l'idéal de la gestion de projet), les études des 40 dernières années décrivent plutôt un processus complexe, situé, en partie émergent, au sein duquel l'ambiguïté et les relations informelles jouent un rôle clé.

Cette perspective dite « processuelle » met en évidence le caractère évolutif de la collaboration interorganisationnelle. Les travaux de Bryson *et al.* (2015) et d'autres chercheurs font la synthèse de ces connaissances. Ils montrent notamment que la collaboration peut prendre diverses formes, plus ou moins formelles, selon les assemblages entre les composants d'un processus toujours en partie imprévisible : à la fois influencé par le profil de ses membres, leurs compétences et antécédents en matière de collaboration, par le leadership qui se met en place, par les mécanismes et les structures de collaboration ainsi que par la gestion des conflits et l'arrimage des intérêts multiples. À l'aune de ces travaux, il n'existe pas de recette universelle à la collaboration, mais plutôt des démarches qui s'amorcent, se développent et s'enracinent (ou pas!) dans leur contexte bien précis. Les succès en matière de collaboration interorganisationnelle sont donc rares, mais lorsqu'ils adviennent, c'est le caractère adaptatif des démarches et la reconfiguration des rapports de pouvoir à laquelle elles donnent lieu qui se révèlent souvent (Gray *et al.*, 2022). En ce sens, la collaboration interorganisationnelle est impossible à planifier jusqu'au bout.

Or, en pratique, si l'on reconnaît de plus en plus sa nécessité pour répondre aux grands enjeux actuels, c'est l'image d'un processus optimisé, planifiable et formalisable jusqu'au bout qui prévaut encore. Les trajectoires de l'économie circulaire illustrent bien ce dernier constat : leur analyse rend compte d'une conception tronquée de la collaboration interorganisationnelle et dont les effets sur l'avancement, voire sur le démarrage de projets de transition socioécologique, demeurent nébuleux. En visant à optimiser l'utilisation des ressources dans les processus de fabrication, les porteurs de projets d'économie circulaire (p. ex. des décideurs politiques, des entreprises, des chercheurs ou des organismes de soutien à l'industrie) présentent généralement du caractère planifiable de la collaboration. Ils tendent en ce sens à minimiser la complexité et le caractère risqué des projets en « forçant » des actions stratégiques conjointes de la part d'acteurs organisationnels qui souhaitent réduire l'impact négatif de leurs activités sur l'environnement, mais qui n'ont pas pris la juste mesure de leurs capacités (Grebert et Mothe, 2019 ; Kanda *et al.*, 2021). Plusieurs organisations sont invitées à décloisonner leurs activités sur la base d'un principe de collaboration idéalisé, qui ne tient pas compte de leurs spécificités, des déséquilibres dans les rapports de pouvoir, de la sensibilité des informations à partager ou, plus largement, de la variété des capacités stratégiques et des intérêts

politiques au sein du collectif. En ce sens, et paradoxalement, ce n'est pas *grâce* à la planification, mais bien *en dépit* d'elle que la collaboration interorganisationnelle connaît de rares succès en économie circulaire. À l'inverse, c'est *à travers* la reconnaissance d'interdépendances inusitées, le partage informel d'informations stratégiques, la mise en commun proportionnelle aux capacités de ressources inégalement concentrées, ou la création de nouvelles entités organisationnelles qui reconfigurent les rapports de pouvoir, que les organisations impliquées se transforment peu à peu pour éventuellement faire front commun.

Faire front commun de manière interorganisée : la collaboration comme processus d'improvisation réglée

Force est donc de le constater : un nombre croissant de dirigeants d'entreprises reconnaissent l'urgence de faire front commun en renforçant « la collaboration [interorganisationnelle] en matière de préparation et de réponse » à la « polycrise »¹ et aux risques d'un genre nouveau qui la caractérisent (World Economic Forum, 2023). C'est donc pour contribuer à l'atteinte des Objectifs du développement durable, mais aussi pour faire elles-mêmes face à ces « nouveaux risques », que bon nombre d'organisations contemporaines se décroissent sur le plan stratégique et au-delà. Les frontières deviennent plus poreuses non seulement entre les organisations internes et leur environnement externe, mais aussi entre les organisations elles-mêmes.

Afin de conceptualiser la collaboration interorganisationnelle comme une forme nouvelle d'action collective qui correspond à ce mouvement de décroissement, la recherche en management renvoie notamment à la notion de « métaorganisation ». Selon Berkowitz *et al.* (2016), les métaorganisations ont trois caractéristiques distinctives : « [elles] sont : (1) des ordres sociaux établis ; (2) des organisations qui s'occupent d'organiser des organisations plutôt que des individus ; et (3) associatives,

1. L'essor du concept de « polycrise » dans le discours des hauts dirigeants politiques et d'entreprises est récent. Promue notamment à l'occasion du 53^e congrès du World Economic Forum, en janvier 2023, la « polycrise » ici en question serait caractérisée par la démultiplication de crises en apparence disparates, mais dont les causes et les effets interagissent entre eux et s'amplifient jusqu'à devenir impénétrables (Lawrence *et al.*, 2024).

en ce sens qu'elles constituent une association volontaire de membres ». Qu'elles soient formelles ou informelles, les métaorganisations sont donc typiquement faibles sur le plan structurel, mais aussi de plus en plus puissantes et/ou pertinentes pour faire face à la complexité et à l'ampleur des enjeux en présence (Berkowitz et Dumez, 2016).

Dans une certaine mesure, le programme des zones d'innovation (ZI) lancé en 2020 par le gouvernement du Québec appelle à la création de telles métaorganisations, afin de catalyser la transition socioécologique à l'échelle de territoires désignés et de secteurs industriels stratégiques pour le Québec (Gouvernement du Québec, 2020). En plus d'« accroître le passage de l'idée au marché » et d'« attirer des investissements privés et étrangers », les quatre ZI – soit DistriQ en technologies quantiques, Espace Aéro en aérospatiale, Technum Québec en microélectronique et la Vallée de la transition énergétique – ont pour mandat de contribuer « à hausser la qualité de vie » et « à réduire l'empreinte environnementale du Québec » (Gouvernement du Québec, 2025). Rien n'est cependant à tenir pour acquis, considérant les défis précédemment évoqués et leur méconnaissance généralisée.

Les premières observations qui se dégagent de l'expérience des ZI illustrent à quel point le mandat « d'organiser des organisations » est une entreprise à haut risque, et possiblement à haut rendement, mais qui se doit d'être envisagée sans naïveté². Pour réaliser la triple mission qui leur incombe (à finalité économique, sociale et environnementale), les ZI doivent s'inscrire chacune à leur façon dans un écosystème d'innovation régional existant : soit un écosystème dont elles dépendent fortement, qu'elles sont censées représenter, mais dont elles perturbent en profondeur les dynamiques. Autrement dit, chacune des ZI doit s'instituer rapidement en tant que métaorganisation : c'est-à-dire en tant qu'instance d'animation *légitime* d'un écosystème d'innovation auquel elle s'ajoute, plus ou moins artificiellement. Or, le succès en

2. Les autrices du présent chapitre font toutes deux partie de l'équipe de recherche du projet SoZI sur les dynamiques sociales des zones d'innovation (cf. SoZI. Mission. Consulté le 29 sept. 2025 : <https://sozi.ca/>). Le projet bénéficie d'un financement octroyé par le Fonds de recherche du Québec – Nature et technologies (FRQNT) en mai 2023, dans le cadre du programme de subvention STIMuleS – Maillage science, technologie, ingénierie et mathématiques & sciences sociales (cf. FRQ. Programme STIMuleS). Consulté le 29 sept. 2025 : <https://frq.gouv.qc.ca/programme/programe-stimules-maillage-science-technologie-ingenierie-et-mathematiques-sciences-sociales/>.

matière de collaboration interorganisationnelle se nourrissant en partie d'ambiguïtés, ses dynamiques relèvent surtout de l'« improvisation réglée » et ne se laissent pas facilement capter par la voie de cibles et d'indicateurs prédéterminés (Coulon *et al.*, 2022; De Meyer *et al.*, 2001; Fisher *et al.*, 2021). Le programme des ZI fait en ce sens écho à un phénomène plus large dont la littérature en management permet de tirer certaines leçons et d'anticiper certains écueils.

Comment tirer profit des potentialités de la collaboration interorganisationnelle? Quelques pistes et leçons apprises

En tant que processus découlant d'une planification à la fois délibérée et émergente, la collaboration est donc toujours complexe et incertaine (Bryson *et al.*, 2006, 2015). Tant en matière d'économie circulaire que d'innovation technologique territorialisée, la collaboration interorganisationnelle ne peut pas être conçue comme une séquence d'activités prévisibles et politiquement neutres. Bien au contraire, elle implique des dynamiques de pouvoir (p. ex. coercition, manipulation, domination, subjectivation) souvent invisibilisées entre des individus et entre des organisations (Gazley, 2017; Gray *et al.*, 2022). En outre, bien que l'idée selon laquelle la collaboration interorganisationnelle est propulsée par un objectif clair et partagé soit attrayante, force est de constater qu'elle se nourrit dans une certaine mesure d'ambiguïté : autrement dit, elle serait à comprendre comme le lieu de convergence d'une diversité d'objectifs individuels et organisationnels, à la fois explicites et implicites et qui ne cessent d'évoluer dans le temps (Corriveau et Dufour, 2020; Gazley, 2017; Huxham et Vangen, 2004). Dans cette perspective processuelle, la collaboration n'est pas une activité *ad hoc*, mais bien le prolongement de chaque organisation partenaire, dans une dynamique de système en constante évolution (Bryson *et al.*, 2015; Corriveau et Dufour, 2020).

Accordons nos violons! (UdeM français, 2025) Cet essai fondé dans l'état des connaissances en collaboration interorganisationnelle ne cherche pas à la discréditer. Au contraire, en avançant que le décloisonnement des organisations traditionnelles correspond à un réel besoin d'amplifier les capacités d'agir face aux grands défis de l'humanité et que le phénomène s'incarne à travers les dynamiques territoriales de l'économie

circulaire et de l'innovation technologique, notre perspective promeut la mobilisation concrète des connaissances disponibles à propos de ce processus complexe. Ainsi, il invite les praticiens (gestionnaires, agents de changements, décideurs politiques) à sortir des cadres de référence traditionnels issus d'une approche planifiée des organisations, pour explorer (et exploiter!) le potentiel de l'ambiguïté des objectifs, qui permet à chaque organisation de contribuer tout en interprétant son action à l'aune de ses propres priorités. Dans cette même perspective, il invite les chercheurs du domaine à s'intéresser aux mécanismes et aux pratiques qui soutiennent cette « improvisation réglée » ; de meilleures connaissances sur un processus de collaboration plus organique et agile pourraient servir de filet pour les praticiens à la recherche d'un guide dans cette ambitieuse transformation des organisations, en réponse à cette polycrise avec laquelle nous devons maintenant tous composer.

Références

- Berkowitz, H. et Dumez, H. (2016). The Concept of Meta-Organization : Issues for Management Studies. *European Management Review*, 13(2), 149-156. <https://doi.org/10.1111/emre.12076>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. et Stone, M. M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations : Propositions from the literature. *Public administration review*, 66, 44-55.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. et Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations : Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.
- Corriveau, A.-M. et Dufour, Y. (2020). Le développement d'une collaboration interorganisationnelle durable en promotion de la santé : une analyse processuelle. *Global Health Promotion*, 27(3). <https://doi.org/10.1177/1757975919870168>
- Coulon, T., Bourdeau, S. et Hémond, Y. (2022). Improviser en gestion de projet, une solution à l'imprévu? *Gestion*, 47(1), 96-100.
- De Meyer, A., Loch, C. H. et Pich, M. T. (2001). Managing project uncertainty : from variation to chaos. *MIT Sloan Management Review*, 43, 60-68.
- Fisher, C. M., Demir-Caliskan, O., Hua, M. Y. et Cronin, M. A. (2021). Trying Not to Try : The Paradox of Intentionality in Jazz Improvisation and its Implications for Organizational Scholarship. Dans R. Bednarek, M. Pina e Cunha, J. Schad, et W. K. Smith (dir.), *Interdisciplinary Dialogues on Organizational Paradox : Investigating Social Structures and Human Expression, Part B*, vol. 73b. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X2021000073b009>

- Gazley, B. (2017). The Current State of Interorganizational Collaboration : Lessons for Human Service Research and Management. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(1), 1-5. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1095582>
- Gouvernement du Québec. (2020). *Zones d'innovation Québec : Guide de présentation d'un projet de zone d'innovation*.
- Gouvernement du Québec. (2025, 26 septembre). *Zones d'innovation*. Consulté le 29 septembre 2025. <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/economie/publications/zones-innovation>
- Gray, B., Purdy, J. et Ansari, S. (2022). Confronting power asymmetries in partnerships to address grand challenges. *Organization Theory*, 3(2).
- Grebart, F. et Mothe, C. (2019). Les conditions d'émergence et de développement des projets d'économie circulaire. *Technologie et Innovation*, 4(2). <https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2019.0340>
- Huxham, C. et Vangen, S. (2004). Doing Things Collaboratively : Realizing the Advantage or Succumbing to Inertia? *Organizational Dynamics*, 33, 190-201.
- Kanda, W., Geissdoerfer, M. et Hjelm, O. (2021). From circular business models to circular business ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 30(6), 2814-2829.
- Lawrence, M., Homer-Dixon, T., Janzwood, S., Rockstöm, J., Renn, O. et Donges, J. F. (2024). Global polycrisis : the causal mechanisms of crisis entanglement. *Global Sustainability*, 7(e6). <https://doi.org/10.1017/sus.2024.1>
- UdeM français. (2025, 1^{er} avril). *Finale 2025 « Délie ta langue! » : Andréanne Le May - « Accorder ses violons »* [vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=xu74XZGAx5U>
- World Economic Forum (2023). The Global Risks Report 2023 (18th Edition) : Insight Report. ISBN-13 : 978-2-940631-36-0. Disponible en ligne : <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023/>

CHAPITRE 5

Mise en récit du développement durable : intertextualité et éclairage de Goffman

Jacqueline Dahan et Luciane M. M. Tonon

Le monde est une scène, et tous, hommes et femmes, n'y sont que des acteurs.

William Shakespeare, cité par Goffman (1959)

Quand on cherche à comprendre comment l'organisation communique sur son engagement et ses valeurs de développement durable, le champ du management de l'impression (MI) s'impose comme cadre d'analyse (Elsbach et Kramer, 1996; Nair *et al.*, 2021). Ancré dans les travaux de Goffman (1959, 1974) et sa métaphore théâtrale, ce champ de recherche veut que l'organisation, à l'instar de l'individu, soit un acteur intentionnel dans ses efforts pour gérer les impressions à son avantage (Elsbach et Sutton, 1992). De même, voulant bien paraître auprès des parties prenantes, l'organisation façonne stratégiquement son narratif (Arvidsson et Sabelfeld, 2022; Pombinho *et al.*, 2025). Inspirés par Goffman, Cho *et al.* (2018) utilisent la métaphore de l'avant-scène et de l'arrière-scène pour évoquer une « hypocrisie organisée », c'est-à-dire une façade symbolique qui masque la réalité et qui met de l'avant un visage public positif malgré une réalité parfois bien plus modeste ou même carrément contradictoire.

Le problème

Le champ MI s'inscrit dans une perspective critique et se consacre au repérage des stratégies narratives potentiellement présentes dans toute communication organisationnelle écrite. Même si, ces dernières années, ce champ cible surtout le narratif des rapports en développement

durable, il continue de dénoncer ce problème pérenne. Dès lors que les dirigeants ont recours au MI, cela va toujours à l'encontre de la fonction prévue des rapports de ne donner aux parties prenantes que des informations fiables et complètes. Outre la confiance avec les parties prenantes qui peut en souffrir, il y a le risque d'engendrer une mauvaise répartition du capital parce que les investisseurs se fient à ce narratif (Phesa *et al.*, 2025)¹. À cela, d'aucuns sont d'avis que le narratif est pensé et rédigé non pas par les dirigeants, mais plutôt par des auteurs attirés et experts en communication, ou bien encore désormais par l'IA. Trois précisions s'imposent ici *ab initio*. Il y a tout d'abord celle d'Arvidsson (2023), qui souligne l'évidence : quel que soit l'auteur réel du narratif, celle-ci passe par le filtre de la validation explicite du PDG qui le signe et donc l'avalise. Le reconnaître permet de faire avancer le champ MI. Ensuite, il s'avère nécessaire de se défaire du biais cognitif selon lequel les actes de langage ne sont au mieux qu'informatifs. À la base même de l'intérêt que le champ MI porte au narratif, il y a la reconnaissance de sa performativité, confirmée d'ailleurs depuis des années par le philosophe John Austin (1970). Le langage sert à faire, autant qu'à affirmer (Marignier, 2021). Se délester du biais permet de considérer le lien dire-faire comme objet heuristique porteur de nouvelles connaissances. Pour apprécier la correspondance ou l'absence de lien entre le dire et le faire, il est requis de s'intéresser au dire pour ensuite l'évaluer à l'aune des actions posées. Enfin, les nouveaux rapports de développement durable sont offerts annuellement, et les parties prenantes continuent de les lire. En connaître plus sur l'arrière-scène est souhaitable.

Le présent essai reconnaît la force du champ MI de dénoncer le recours à des stratégies narratives qui manipulent les impressions et entravent la fiabilité des rapports. Toutefois, il défend l'idée qu'il faille aller au-delà de leur simple repérage. Il soutient l'idée qu'il faille adopter un regard critique sur le véritable problème, c'est-à-dire les angles morts de ce champ. Il suggère la plus-value d'amender cette littérature dans ses insuffisances en intégrant dans la réflexion le grand récit du développement durable; ce qui doit d'abord passer par la reconnaissance de l'intertextualité.

1. Ce risque est particulièrement présent avec la lettre du président parce que reconnue pour être la partie « la plus influente et la plus lue » du rapport (Arvidsson, 2023, p. 34) bien qu'elle offre la liberté narrative (possiblement) la plus grande (Plattet-Pierrot et Giordano-Spring, 2009).

L'intertextualité est ce concept selon lequel tout narratif s'appuie sur d'autres récits pour se construire, se légitimer et évoluer. Le présent essai soutient l'hypothèse de cette intertextualité, et tout particulièrement l'intertextualité entre tout narratif et le grand récit du développement durable inhérent à l'environnement externe de toute organisation. Donc, s'intéresser à l'intertextualité est indispensable pour analyser tout narratif.

Les paragraphes suivants inventorient les principales stratégies narratives identifiées à ce jour. Ils identifient ensuite les deux (2) carences du champ MI et proposent l'intertextualité pour pallier ces carences. La conclusion ouvre sur quelques idées de recherches futures et prometteuses, au bénéfice de la littérature et des praticiens.

Principales stratégies narratives²

Parmi les stratégies repérées le plus fréquemment par le champ MI, il y a :

- ◆ Obscurcir le propos avec un narratif alambiqué qui le rend difficile à comprendre (Cherry *et al.*, 2023 ; Phesa *et al.*, 2025) ;
- ◆ Expliquer des événements passés en tirant profit du recul d'une rétrospective pour leur attribuer un sens avantageux (Jones *et al.*, 2020) ;
- ◆ Souligner positivement les performances organisationnelles en les sélectionnant intentionnellement, faire des comparaisons avantageuses, s'attribuer le mérite d'une bonne nouvelle (Phesa *et al.*, 2025) ;
- ◆ Utiliser la raison et/ou l'émotion pour se défendre, esquiver, ne pas reconnaître ses torts, adopter des stratégies défensives qui déchargent le tort sur autrui (Cüre *et al.*, 2020) ;
- ◆ Minimiser les critiques faites à l'endroit de l'organisation ou ne pas en parler du tout. User de faux-fuyants pour éviter de s'expliquer (Cüre *et al.*, 2020) ;

2. Cette énumération exclut les stratégies relatives au visuel (images, photos, choix de la police, de thèmes, etc.).

- ◆ Utiliser des métaphores dynamiques telles que le voyage ou le chemin pour jouer sur un effet de progression en développement durable (Brennan et Merkl-Davies, 2013);
- ◆ Miser sur l'intertextualité. Toutefois, même si ce concept désigne l'idée d'un narratif que l'on construit avec toutes sortes d'autres narratifs (internes ou externes à l'organisation, du même secteur d'activité ou pas, sociales, nationales, etc.), il reste que le champ MI est au mieux réceptif à la reconnaissance d'une intertextualité entre les narratifs d'une même organisation. Autrement dit, le champ MI reconnaît au mieux que l'organisation peut choisir de construire le narratif en s'appuyant habilement sur ses propres narratifs antérieurs (Phesa *et al.*, 2025; Shaw et Pecorari, 2013).

Sans nier la valeur ajoutée de repérer ces stratégies, s'en suffire est de portée limitée. Le champ MI comporte deux angles morts qui entravent ses avancées.

Angles morts du champ MI

Un premier angle mort est le biais cognitif qui consiste à ne s'intéresser qu'aux crises organisationnelles, en ignorant par le fait même les organisations en contexte de stabilité, de réussite ou d'innovation éthique. Le biais consiste à penser que s'il n'existe pas de crise organisationnelle, alors il n'y a pas de dégât à la réputation ou à l'image organisationnelle, et donc aucune réparation à faire, d'où aucune motivation ou initiative, chez l'organisation et/ou son leader, à mobiliser des stratégies narratives pour gérer (influencer) stratégiquement les impressions. En second lieu, il y a l'angle mort qui concerne l'environnement externe. Il est vrai que dans ses fondements mêmes, le champ MI conçoit l'organisation comme un espace scénique en soi, où se joue un théâtre social enclavé dans sa propre réalité.

Si l'on veut réarmer la critique du narratif pour faire progresser le champ MI dans la période exigeante que nous traversons, il faut résoudre les angles morts de cette littérature. Pour y arriver, il est impératif de reconnaître l'influence de l'environnement externe, notamment l'influence du grand récit de développement durable, dont se nourrit tout narratif. Cette reconnaissance implique d'ouvrir la réflexion à l'intertextualité. Il s'agit d'un concept selon lequel tout narratif n'existe

jamais isolément, c'est-à-dire que tout narratif est construit en dialogue avec d'autres narratifs. L'essai argumente que la construction du narratif est marquée par le narratif particulier qu'est le grand récit du développement durable. Avant de développer davantage sur l'intertextualité, il est important d'expliquer ce grand récit.

Grand récit du développement durable

Le grand récit constitue un outil heuristique crucial pour comprendre la gestion des impressions. Dans la mouvance des travaux de Lyotard (1988), un grand récit (ou métarécit) est un vaste projet collectif mobilisateur qui se présente comme une « narration à fonction légitimante » (Rumpala, 2010, p. 111). Il agrège et promeut des valeurs et des normes présentées comme positives, justes, nécessaires et légitimes pour l'humanité. Il peut se concevoir comme une grille opératoire parce qu'il représente un cadre discursif normatif auquel les acteurs sont conviés d'adhérer, tant en paroles qu'en actions. Ces grands récits « sont déterminants pour proposer des voies de changement crédibles, orienter ou activer la demande politique, coordonner une action collective, ou encore façonner de nouvelles politiques publiques » (Demoures et Bet, 2025, p. 1). Comme tout grand récit, celui du développement durable met de l'avant des valeurs et des normes avantageuses qui encouragent et orientent les démarches et les initiatives collectives pour le développement durable, de même que la manière dont elles seront perçues et mises en œuvre par la suite (Rumpala, 2010).

La prise en compte du grand récit se justifie notamment par le néo-institutionnalisme. Celui-ci soutient que si les organisations ont recours à des stratégies narratives pour influencer les impressions, c'est qu'il existe un enjeu de légitimité concernant le développement durable. Le grand récit environnant agrège des normes, des règles et des valeurs de développement durable. Il parle d'une conscience collective qui s'attend à une conformité, à une cohérence, à un alignement de l'organisation face à celles-ci. Cette cohérence attendue inclut la correspondance entre le narratif et le grand récit. Les parties prenantes s'attendent à ce que le narratif qui leur est offert soit cohérent avec le cadre moral et social auquel elles adhèrent. Comme l'affirme Bingham (2018), la légitimité des organisations (et des États) dépend de leur capacité à s'aligner sur des attentes partagées, à mimer les normes dominantes pour survivre dans un système interconnecté. Quand on reconnaît l'ascendant du

grand récit sur le narratif, on admet que celui-ci est influencé par des idéologies, des régulations, des attentes faisant partie de ce grand récit omniprésent dans l'environnement externe. Le narratif offre une performance sous contrainte d'un cadre néo-institutionnel qui se retrouve dans le grand récit.

Le grand récit actuel et planétaire du développement durable repose sur un sentiment d'urgence mondial et sur la reconnaissance de l'interdépendance des enjeux sociaux, environnementaux et économiques. Il met de l'avant l'idée que les crises actuelles – climatiques, écologiques et sociales – sont globales et systémiques, et qu'elles exigent une mobilisation collective diligente. La croissance économique n'est plus considérée comme légitime si elle s'effectue au détriment de la justice sociale et des limites écologiques, d'où l'importance de penser le développement dans une logique intégrée et solidaire. Le grand récit du développement durable rassemble l'urgence d'agir face à une crise globale, l'interdépendance des dimensions sociales, environnementales et économiques, la justice et la responsabilité différenciée³, l'innovation et la transition juste comme leviers, et enfin l'espoir d'un futur commun qui est meilleur parce qu'aligné avec les ODD (Objectifs de développement durable) (ILO, 2015 ; Sachs *et al.*, 2019 ; Schot et Steinmueller, 2018).

Intertextualité avec le grand récit

L'intertextualité a un rôle essentiel à jouer pour faire progresser le champ MI⁴. Il y a le besoin de contextualiser le narratif dans un champ discursif plus large. Tout narratif est construit en dialogue avec d'autres narratifs, et tout particulièrement avec le grand récit, qui se nourrit lui-même de plusieurs grands discours environnants – scientifiques, politiques, médiatiques, militants et économiques (Demoures et Bet, 2025). En analysant l'intertextualité, on met en évidence comment le narratif s'appuie sur ou s'inspire du grand récit (canadien et/ou international) du développement durable. Bien évidemment, ce grand récit n'est pas le seul à exister dans l'environnement externe. Il y a aussi le narratif des gouvernements, des groupes militants, etc. Mais être curieux de l'impact du grand récit sur le narratif est un point de départ concret

3. Les pays industrialisés doivent assumer leur dette écologique, tandis que les pays en développement revendiquent leur droit à croître de manière durable.

4. Le même raisonnement peut être fait au bénéfice de l'analyse de la construction du grand récit, lui aussi nourri d'une pluralité de narratifs.

et porteur, d'autant que celui-ci fait déjà écho à tous les narratifs périphériques. De fait, le grand récit n'est pas homogène, sans contraste ni paradoxe. Pour Demoures et Bet (2025, p. 3), ce grand récit n'est pas « monothématique », et il n'est pas non plus souhaitable qu'il le soit. Il est nourri de divers dialogues ou discours (scientifiques, politiques, éthiques, internationaux, sociaux, économiques, etc.) qui lui donnent complexité et profondeur narrative. Il rassemble des discours sociaux, environnementaux, économiques, politiques, etc., tous émanant de différentes parties prenantes qui ont chacune leurs préoccupations et qui prennent place dans un système interconnecté (Hamman, 2012).

Être curieux de l'impact du grand récit sur le narratif, c'est aussi explorer l'intertextualité pour mettre au jour les dynamiques de légitimation et de pouvoir au cœur du choix de l'intention de gérer les impressions par des stratégies narratives. L'essai a déjà souligné que tout narratif mobilise l'intertextualité pour donner du poids à ses énoncés (en lien avec le cadre néo-institutionnel). Par exemple, en citant les ODD ou l'Accord de Paris, les organisations construisent une légitimité nationale et/ou internationale avec leur narratif. Grâce à l'intertextualité, l'on peut aussi mettre en lumière les tensions ou contradictions narratives qui font écho à la pluralité des parties prenantes, de leurs attentes et des arènes discursives que celles-ci impliquent (Arvidsson et Sabelfeld, 2022). L'intertextualité peut faire ressortir les choix sélectifs issus du grand récit, mettre en évidence ce qui est inclus, exclu ou marginalisé dans le narratif, et comment le narratif équilibre (ou évite d'équilibrer) les volets environnementaux, sociaux et économiques du développement durable (Rumpala, 2010). Enfin, grâce à ces choix ou références repérés eu égard au grand récit, il est possible d'explorer l'évolution du narratif dans le temps.

Sortir de ses œillères auxquelles se heurte le champ MI pour prendre en compte l'environnement externe, s'ouvrir à la perspective d'étudier l'intertextualité, étudier [enfin] toutes les narratives, que l'organisation traverse ou non une crise au chapitre du développement durable. Tous ces verbes d'action pointent une série d'idées pour de futures recherches.

Conclusion et avenues de recherches futures

Les besoins en recherche convergent sur l'étude des liens entre le narratif et le grand récit, quelle que soit la situation de l'organisation – en crise ou au contraire reconnue pour ses années de croissance record. Le narratif des rapports de développement durable devrait être garant de transparence et d'intégrité; la confiance avec les parties prenantes étant un enjeu de fond (Michelon *et al.*, 2015). L'essai propose d'élargir la métaphore dramaturgique de Goffman pour considérer le théâtre social comme étant plus vaste que celui qui est retenu à ce jour, limité à l'environnement immédiat de l'organisation. Concrètement, il serait porteur de réaliser des entretiens avec des dirigeants de diverses industries pour comprendre leur interprétation du grand récit, les liens qu'ils font avec la représentation du développement durable mise de l'avant par l'organisation et avec les stratégies narratives choisies pour dialoguer avec leurs parties prenantes. Un autre besoin en recherche est de réaliser ces entretiens, mais auprès des parties prenantes, afin d'explorer leur interprétation du narratif qu'on leur offre et leur réaction face aux stratégies narratives qu'elles repèrent elles-mêmes. Ces deux grandes avenues de recherche ne doivent plus se limiter aux organisations polluantes ciblées par le journalisme d'enquête. On gardera en tête que la confiance des parties prenantes est impérative pour tous les gestionnaires, quelle que soit l'organisation. Il est requis que tous les acteurs incarnent pleinement leur rôle dans le théâtre international où se joue à vitesse grand V la trame du futur de la planète et de l'humanité (Latour, 2018).

Références

- Arvidsson, S. (2023). CEO talk of sustainability in CEO letters : Towards the inclusion of a sustainability embeddedness and value-creation perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(7), 26-61.
- Arvidsson, S. et Sabelfeld, S. (2022). Communicative framing of sustainability : How companies use adaptive scripts in changing environments. *Journal of Business Ethics*, 180(1), 1-20.
- Austin, J. L. (1970). *Quand dire, c'est faire* (traduit par G. Lane et F. Récanati). Éditions du Seuil.
- Bingham, A. J. (2018). *New institutionalism in everyday life*. RISE, 7(3), 237-255.

- Brennan, N. M. et Merkl-Davies, D. M. (2013). Accounting narratives and impression management. Dans L. Jack, J. Davison et R. Craif (dir.), *The Routledge Companion to Accounting Communication* (p. 123-146). Routledge.
- Cherry, C., Mohamed, W. et Brahmabhatt, Y. (2023). Using FinBERT as a refined approach to measuring impression management in corporate reports during a crisis. *Communicare : Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 42(1), 64-80.
- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W. et Rodrigue, M. (2018). The frontstage and backstage of corporate sustainability reporting : Evidence from the Arctic National Wildlife Refuge Bill. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 865–886. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3375-4>
- Cüre, T., Esen, E. et Çalışkan, A. Ö. (2020). Impression Management in Graphical Representation of Economic, Social, and Environmental Issues : An Empirical Study. *Sustainability*, 12(1), 379. <https://doi.org/10.3390/su12010379>
- Demoures, F.-X. et Bet, M. (2025). *Vers un nouveau contrat social : le rôle et la place des récits* (Note du IDDRI). Institut du Développement Durable et des Relations Internationales. <https://www.iddri.org/fr/publications-et-evenements/note/vers-un-nouveau-contrat-social-le-role-et-la-place-des-recits>
- Elsbach, K. D. et Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats : Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442-476.
- Elsbach, K. D. et Sutton, R. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions : A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35(4), 699-738. <https://doi.org/10.5465/256313>
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Anchor Books.
- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis : An Essay on the Organization of Experience*. Harvard University Press.
- Hamman, P. (2012). *Sociologie urbaine et développement durable*. De Boeck.
- ILO. International Labour Organization. (2015). *Guidelines for a just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all*. https://www.ilo.org/global/topics/green-jobs/publications/WCMS_432859/lang-en/index.htm
- Jones, M. J., Melis, A., Gaia, S. et Aresu, S. (2020). Impression management and retrospective sense-making in corporate annual reports : Banks' graphical reporting during the global financial crisis. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 474-496.
- Latour, B. (2018). *Down to Earth : Politics in the New Climatic Regime*. Polity Press.

- Lyotard, J.-F. (1988). *Le postmoderne expliqué aux enfants*. Le Livre de Poche.
- Marignier, N. (2021). « Performativité », in J. Boutet et J. Costa (dir.), « Dictionnaire de la sociolinguistique », *Langage & Société* (HS1), 263-266. <https://shs.cairn.info/revue-langage-et-societe-2021-HS1-page-263?lang=fr>
- Michelon, G., Pilonato, S. et 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>
- Nair, R., Arshad, R., Abd Aziz, A. Z. et Muda, R. (2021). A critical reading of impression management in times of financial crisis and implications for business writing. *Journal of Education for Business*, 96(4), 230-236. <https://doi.org/10.1080/08832323.2021.1909384>
- Phesa, M., Sibanda, M., Matenda, F. R. et Gumede, Z. (2025). Impression management tactics in the Chairperson's Statement : A systematic literature review and avenues for future research. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(5), 270.
- Platet-Pierrot, F. et Giordano-Spring, S. (2009). *Analyse du discours RSE dans la lettre du président*. La place de la dimension européenne dans la comptabilité contrôle audit. (pp. CD-ROM). <https://shs.hal.science/halshs-00459478/>
- Pombinho, M., Fialho, A. et Dionísio, A. (2025). Impression management in corporate social responsibility reporting : An analysis of chief executive officer letters in the oil and gas sector. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(4), 4942-4962. <https://doi.org/10.1002/csr.3220>
- Rumpala, Y. (2010). Développement durable ou le gouvernement du changement total. Dans *Développement durable : Regards croisés sur un concept ambigu* (p. 111-127). Éditions L'Harmattan.
- Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakicenovic, N. et Rockström, J. (2019). Six transformations to achieve the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, 2, 805-814. <https://doi.org/10.1038/s41893-019-0352-9>
- Schot, J. et Steinmueller, W. E. (2018). Three frames for innovation policy : R&D, systems of innovation and transformative change. *Research Policy*, 47(9), 1554-1567. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.011>
- Shaw, P. et Pecorari, D. (2013). Types of intertextuality in chairman's statements. *Nordic Journal of English Studies*, 12(S1), 37-4.

Section 2

Gouvernance



CHAPITRE 6

Le modèle coopératif comme socle pour repenser le paradigme managérial

Sofiane Baba et
Claude-André Guillotte

Introduction

Dans un monde aux prises avec de sérieux enjeux environnementaux, sociaux et économiques, voire moraux, le développement durable ne semble plus être à la hauteur des défis. Les inégalités croissantes, la remontée de la pauvreté dans les économies développées ou l'érosion de la biodiversité ont clairement dépassé notre capacité à répondre à ces défis sans repenser le paradigme capitaliste dominant.

Ce paradigme s'est largement construit, au cours du XX^e siècle, sur le modèle managérial de l'entreprise privée fondé sur l'enrichissement des actionnaires. Cinq principes sont au cœur de ce modèle : la croissance (produire toujours plus de richesses), l'actionnariat (la concentration de la propriété privée par les investisseurs), le profit (maximiser les gains financiers), la compétition (concevoir l'organisation comme étant en lutte permanente contre les autres) et la verticalité (une vision hiérarchique et centralisée de la vie organisationnelle).

Nous argumentons dans cette contribution que ces cinq principes doivent être fondamentalement repensés pour imaginer une nouvelle économie et une autre manière de concevoir les entreprises. Ce paradigme est quasi exclusivement enseigné dans nos écoles de gestion, sans qu'il soit remis en question. Les universités ont donc une responsabilité à enseigner d'autres modèles, comme celui de la coopérative, qui constitue, selon nous, une piste particulièrement féconde de durabilité plus ambitieuse.

Dans sa forme actuelle, l'entreprise capitaliste ne peut plus constituer le modèle dominant. Il est nécessaire de favoriser une cohabitation plus équilibrée avec d'autres formes organisationnelles. Ce changement doit commencer par l'enseignement dans les écoles de gestion. Dans cet essai, nous nous intéressons plus spécifiquement aux coopératives et aux mutuelles, lesquelles s'inscrivent dans des valeurs et principes tels que la démocratie, la solidarité, l'équité et la responsabilité sociale, comme des solutions de remplacement crédibles au modèle dominant.

Le paradigme dominant en gestion et ses conséquences

Le paradigme de maximisation du profit du dernier siècle, et plus particulièrement des cinquante dernières années, n'est plus soutenable. Ses fondements, qui ont longtemps paru indiscutables, sont aujourd'hui remis en question à la lumière des crises écologiques et sociales qui s'accroissent (Parker, 2018).

Ce paradigme suggère la possibilité d'une croissance infinie dans un monde aux ressources finies. Cette contradiction fondamentale explique fort probablement pourquoi l'érosion de la biodiversité et le réchauffement climatique atteignent aujourd'hui des niveaux critiques. Selon le Stockholm Resilience Centre (2025), sept des neuf limites planétaires sont déjà franchies. Le rythme d'extinction des espèces est estimé 100 à 1 000 fois supérieur au taux naturel (IPBES, 2019), et le « Jour du dépassement » – date à laquelle l'humanité consomme plus de ressources que la Terre ne peut régénérer en un an – survient désormais dès la fin de juillet de chaque année. Ces tendances montrent que l'extractivisme, moteur du développement industriel, constitue désormais une impasse écologique.

Il faut toutefois reconnaître que ce paradigme a contribué à sortir des milliards d'individus de l'extrême pauvreté (Banque mondiale, 2025). De nombreux indicateurs illustrent que le 21^e siècle est indéniablement meilleur que les siècles précédents : l'espérance de vie a augmenté, la mortalité infantile a chuté, et l'accès à l'éducation s'est élargi (Roser *et al.*, 2019). Toutefois, ce progrès a un revers : les inégalités se sont fortement accrues, en particulier dans les pays de l'OCDE. Comme l'ont montré Stiglitz (2005) et Piketty (2013), la logique actionnariale privilégie systématiquement les intérêts d'une minorité de détenteurs

de capital au détriment de la majorité. Aux États-Unis, par exemple, les 1 % les plus riches détiennent environ 32 % de la richesse nationale, tandis que la moitié la plus pauvre en détient moins de 3 % (Chancel *et al.*, 2022). Dans cette veine, l'asymétrie de pouvoir entre les détenteurs de capital et les travailleurs est devenue si extrême que de nombreuses organisations semblent avoir perdu leur raison d'être : le travail devient une forme de servitude moderne au service de la maximisation du profit (Deneault, 2019 ; Klein, 2007).

En ce sens, les travaux critiques de Stiglitz (2005), Piketty (2013), Klein (2007, 2014), Deneault (2019) et Parker (2018) convergent pour montrer que le paradigme managérial hérité du XX^e siècle n'est plus tenable, ni écologiquement ni socialement.

Ainsi, la véritable question est de savoir si nous aurions pu (et si nous pourrions encore) faire mieux collectivement, au vu des richesses colossales créées au cours des dernières décennies. L'écart entre les potentialités d'une prospérité partagée et la réalité d'un monde marqué par l'urgence écologique et les inégalités croissantes invite à repenser en profondeur notre conception de l'économie et du management. Cela ne relève plus d'un excédent d'âme, mais d'une condition de survie collective.

Entre solutions, promesses et mirages

Pour répondre aux critiques émises dans les dernières décennies à l'égard du paradigme de gestion classique (Aktouf, 2003), de nombreuses remises en question ont été formulées, et plusieurs solutions ou possibilités ont été suggérées et adoptées par des entreprises (Fatima et Elbanna, 2023). Ces initiatives visent en règle générale à corriger les excès du capitalisme et à réorienter le management vers des finalités plus inclusives et soutenables (Sitaloppi *et al.*, 2021). Voici quelques-unes de ces initiatives.

1. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) a vu le jour en 1953 et s'est démocratisée dans les années 1970 et 1980. Les tenants de la RSE arguent que les entreprises ne doivent pas se limiter à générer des profits pour leurs actionnaires, mais qu'elles doivent également tenir compte de leurs impacts sociaux et environnementaux dans l'ensemble de leurs décisions, pratiques et modèles d'affaires (Gond, 2011). Deux faits doivent être mentionnés au sujet de cette notion. D'une part,

la RSE a contribué à diffuser une nouvelle conscience dans le monde des affaires (Baba *et al.*, 2016), mais d'autre part, elle a souvent été critiquée pour son caractère symbolique aux résultats limités (Mazutis, 2018).

2. C'est le rapport Brundtland de 1987, qui a émergé à la suite d'une prise de conscience mondiale sur les enjeux environnementaux, qui a popularisé le développement durable. Ce concept s'est surtout répandu dans les années 1990, et sa lancée s'est poursuivie au tournant du 21^e siècle. Il a le mérite d'avoir placé au cœur des débats socioéconomiques l'importance d'allier prospérité économique, justice sociale et préservation des écosystèmes naturels (Baba, 2021 ; Boiral, 2006). Au-delà de certaines critiques légitimes émises à son sujet (Solé, 2011), il a également influencé de nombreux cadres réglementaires nationaux et stratégies d'entreprises (Raufflet *et al.*, 2016). Néanmoins, malgré ses contributions, le développement durable demeure souvent instrumentalisé par des approches où la croissance économique continue d'être priorisée au détriment des préoccupations sociales et environnementales (Dyllick et Muff, 2016 ; Solé, 2011).
3. L'entrepreneuriat social est une autre tentative de conciliation de la mission sociale et du modèle économique dominant (Yunus et Weber, 2010). C'est pour faire face à la généralisation de la pauvreté que Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix (2006), a pensé le marché comme un mécanisme efficace pour soutenir l'entrepreneuriat chez les personnes pauvres. L'idée d'entrepreneuriat social (*social business* en anglais) met l'impact social au cœur de la raison d'être des entreprises sociales, qui répondent généralement à des enjeux comme l'éducation, les inégalités ou l'accès aux soins, tout en assurant leur viabilité économique (Baba *et al.*, 2021). Le développement de ces entreprises sociales est, cela dit, souvent limité par le fait qu'elles ont généralement à naviguer dans un environnement concurrentiel marqué par la domination des logiques marchandes (Ciambotti *et al.*, 2023).
4. L'économie circulaire s'est récemment imposée comme tentative légitime et pragmatique de création d'une vision alternative au modèle économique linéaire basé sur le quatuor extraire-produire-consommer-jeter (Beaulieu *et al.*, 2015). L'économie

circulaire a quelques objectifs clairs : (a) minimiser le gaspillage, (b) réutiliser les matériaux et (c) concevoir des systèmes de production régénératifs qui permettent aux écosystèmes de se renouveler dans le respect de leurs rythmes respectifs (Leclerc et Badami, 2023). Certaines industries y voient un potentiel d'efficacité et d'innovation, mais sa mise en œuvre reste encore embryonnaire et n'a pas réussi à livrer les promesses d'un bouleversement du paradigme économique dominant.

5. Enfin, la décroissance propose de rompre radicalement avec les intentions de croissance économique illimitée (Solé, 2011) et appelle par ailleurs à une réorganisation radicale de nos sociétés autour de la sobriété, du partage et du bien commun plutôt que de l'accumulation matérielle et de la croissance (Abraham, 2019). La décroissance gagne en popularité chez les audiences intellectuelles et militantes, notamment en Occident, mais elle reste marginalisée et souvent perçue comme utopique.

Malgré toutes ces initiatives de réformer le modèle dominant du management, force est de constater que nous avons du mal à arrêter la machine de destruction environnementale et la fragilisation de nos sociétés. Peut-être est-ce le signe que des réformes périphériques ne suffiront pas et que seule une transformation plus radicale de nos modes de gestion pourra véritablement répondre aux défis de notre époque.

Le modèle coopératif comme remise en question du paradigme ?

Le modèle coopératif, ainsi que celui de la mutualité, termes compris ici en synonymes, s'échafaudent autour de caractéristiques fondamentales distinctes du paradigme dominant capitaliste depuis leur création au milieu du XIX^e siècle en réponse aux inégalités. Aujourd'hui, des organisations internationales comme l'Organisation des Nations Unies et l'Organisation internationale du Travail recommandent la promotion des coopératives en raison de leur potentiel de durabilité et de résilience pour un développement harmonieux sur les plans sociaux, économiques et environnementaux (Henry, 2012).

Le tableau 1 offre une comparaison des caractéristiques des deux paradigmes.

Tableau 1 Comparaison des caractéristiques des paradigmes capitaliste et coopératif

Caractéristiques fondamentales	Paradigme capitaliste actuel	Paradigme coopératif
Finalité	Croissance	Réponse aux besoins et aspirations des adhérents
Propriété	Actionnariat, propriété privée	Collective : association de personnes usagères qui détiennent l'entreprise
Moteur	Profit, maximisation du capital investi par les propriétaires	Offre de biens et de services en adéquation avec les besoins de consommation, de production et de travail des adhérents
Logique d'action	Compétition	Coopération - faire ensemble, par la participation démocratique ET économique où l'entreprise est un moyen
Structure organisationnelle	Verticalité	Horizontalité et verticalité

La coopération propose une finalité de réponse aux besoins et aspirations des personnes, physiques ou morales, qui adhèrent à la coopérative (ACI, 2015). Le concept de besoin englobe les éléments culturels, sociaux et non seulement économiques. Cette finalité s'insère dans l'économie réelle de production de biens et de prestation de services. Elle s'enracine dans la sphère sociétale sans en être désencastree comme l'est devenu le modèle capitaliste financier (Fimbel, 2016; Polanyi, 1944).

Le régime coopératif reconnaît la propriété privée, mais l'entreprise relève du patrimoine collectif des adhérents. L'entreprise ne constitue pas un bien spéculatif, mais une mise en commun de solutions aux besoins des adhérents. Le statut d'adhérent repose sur la participation à l'objet de la coopérative et non sur la détention du capital. Cette différence majeure fait du capital propre de la coopérative un capital inaliénable et permanent, au bénéfice des générations futures.

Le moteur du projet coopératif tourne grâce à l'engagement des adhérents envers sa finalité, et non à l'espoir d'un dividende (Gomez, 2024). La pertinence de la coopérative demeure tant qu'elle répond aux besoins de ses adhérents. Il peut s'agir d'un besoin en biens de consommation (coopérative de consommateurs), d'approvisionnement, de transformation et de mise en marché (coopérative de producteurs) ou de travail (coopérative de travailleurs).

La logique d'action coopérative à l'interne de l'organisation repose sur le faire-ensemble. Les personnes adhérentes partagent un besoin commun et coopèrent en se dotant d'une entreprise comme moyen de réponse aux besoins. La distribution des excédents s'effectue en fonction de l'usage que chaque membre fait des produits et services de la coopérative, ou du nombre d'heures travaillées. La logique demeure toujours celle de la réponse aux besoins encadrée par une participation démocratique et économique des adhérents. L'entreprise n'est donc pas la fin en soi, mais le moyen.

La structure organisationnelle se veut hybride. D'abord, l'association des personnes adhérentes opère selon le principe de l'égalité (une personne, une voix). Le rôle de l'assemblée générale des membres et du conseil d'administration qu'elle élit est celui d'orienter et de surveiller l'entreprise. Cette entreprise pourra structurer ses opérations de manière hiérarchisée ou horizontale selon la philosophie de gestion.

Le modèle coopératif, grâce à sa finalité et ses caractéristiques, offre donc un contrepoids au modèle dominant, malgré une absence quasi totale en termes d'enseignement dans les écoles de gestion (Audebrand *et al.*, 2017 ; Draperi, 2012).

Mots de conclusion et quelques pistes de réflexion

Comme le souligne Parker (2018), le management a été diffusé comme une doctrine quasi idéologique qui a, au fil des décennies, produit des effets délétères sur notre façon de penser et de gérer les organisations. La question que nous nous posons est de savoir ce qui se passe dans les universités, en particulier dans les écoles de gestion, ces entités de création et de formatage idéologique. Comment la formation universitaire peut-elle repenser l'idéologie dominante en matière d'économie et de gestion ?

C'est précisément à travers les exemples que nous utilisons dans nos cours, le contenu que nous choisissons et le type de cours que nous valorisons, que se bâtissent (et se déconstruisent) les idéologies managériales dominantes. En effet, l'enseignement dans les écoles de gestion est performatif : une étude récente à Harvard sur un cours de stratégie a montré que la façon d'enseigner la stratégie a un impact direct sur les décisions prises dans les organisations et même sur leur performance (Yang *et al.*, 2025).

Devant l'urgence des enjeux globaux, les universitaires doivent mettre rigoureusement en question les finalités de ce qui est enseigné, tant les contenus techniques (le quoi faire) que les fondements paradigmatiques (pourquoi et comment). Un tel exercice révélerait les angles morts des enseignements enfermés dans le paradigme dominant.

Les écoles de gestion ne peuvent alimenter indéfiniment un modèle managérial qui creuse les inégalités et détruit les écosystèmes. Au contraire, elles doivent viser le mieux-vivre ensemble et contribuer à la valorisation d'une pluralité de formes organisationnelles, dont les coopératives.

En définitive, nous avons argumenté – de façon volontairement radicale – que le modèle capitaliste d'organisation tire sa source dans la maximisation du profit, sans égard aux autres sphères de la vie sociale et de l'environnement. De notre point de vue, s'il ne corrige pas ces extrêmes, ce modèle échouera, malgré les bonnes intentions du développement durable. Et peut-être a-t-il déjà échoué. En ce sens, le modèle coopératif a fait ses preuves tant par sa longévité que par les succès qu'il a connus dans diverses sphères d'activité, et ce, à l'échelle planétaire.

Références

- Abraham, Y.-M. (2019). *Guérir du mal de l'infini : Produire moins, partager plus, décider ensemble*. Écosociété.
- Aktouf, O. (2003). *La stratégie de l'autruche*. Écosociété.
- Alliance Coopérative Internationale. (ACI). (2015). *Notes d'orientation pour les principes coopératifs*. <https://ica.coop/sites/default/files/2023-02/Guidance%20Notes%20FR.pdf>
- Audebrand, L. K., Camus, A. et Michaud, V. (2017). A Mosquito in the Classroom : Using the Cooperative Business Model to Foster Paradoxical Thinking in Management Education. *Journal of Management Education*, 41(2), 216-248. <https://doi.org/10.1177/1052562916682552>

- Baba, S. (2021). *Trente idées reçues sur le développement durable*. Éditions JFD.
- Baba, S., Hafsi, T. et Bradley, S. (2021). L'entrepreneuriat social et ses défis stratégiques. La Fondation Biotechnologies pour le développement durable en Afrique. Dans M. Lafleur (dir.), *Les défis de la gestion responsable : des cas inspirants* (p. 293-318). Éditions Fides.
- Baba, S., Moustaquim, R. et Bégin, É. (2016). Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique. *Vertigo*, 16(2). <http://vertigo.revues.org/17715>.
- Banque Mondiale (2025). *Poverty & Inequality Update*, October 2025. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/229ff18129687a785f08af7cfb28e5e1-0350012025/original/WBG-Poverty-and-Inequality-Update-Fall-2025.pdf>
- Beaulieu, L., van Durme, G. et Arpin, M.-L. (2015). *Circular Economy : A Critical Review of Concepts*. International Reference Centre for the Life Cycle of Products, Processes and Services (CIRAIG). https://ciraig.org/wp-content/uploads/2020/05/CIRAIG_Circular_Economy_Literature_Review_Oct2015.pdf
- Boiral, O. (2006). Du développement durable aux normes ISO : peut-on certifier la « bonne conduite » des entreprises? *Revue internationale de droit et politique du développement durable de McGill*, 2(2), 91-116.
- Chancel, L., Piketty, T., Saez, E. et Zucman, G. (2022). *World Inequality Report 2022*. https://wir2022.wid.world/ww-site/uploads/2023/03/D_FINA_L_WIL_RIM_RAPPORT_2303.pdf
- Ciambotti, G., Pedrini, M., Doherty, B. et Molteni, M. (2023). Unpacking social impact scaling strategies : challenges and responses in African social enterprises as differentiated hybrid organizations. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(11), 25-57. <https://doi.org/10.1108/IJEER-02-2022-0156>
- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité. (CQCM). (2022). *Rapport d'étude. Taux de survie des coopératives*. https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes_statistiques/secteur_cooperatif/RA_taux_survie_coop_2022.pdf
- Deneault, A. (2019). *L'économie de la nature. Feuilleton théorique 1*. Lux.
- Draperi, J.-F. (2012). *La république coopérative*. Éditions Larcier.
- Dyllick, T. et Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business : Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.
- Fatima, T. et Elbanna, S. (2023). Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation : A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 183, 105–121. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>

- Fimbel, É. (2016). 5. La gouvernance et la babélisation : de l'utilité sociétale au flou non artistique. Dans J.-M. Huet et V. Neiter (dir.), *Gouvernance des organisations : Exemples sectoriels, enjeux transverses* (p. 77-88). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.huet.2016.01.0077>
- Gomez, P.-Y. (2024). *La gouvernance d'entreprise* (3^e éd.). Presses Universitaires de France. <https://shs.cairn.info/la-gouvernance-d-entreprise--9782715424074?lang=fr>
- Gond, J.-P. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société. *Finance Contrôle Stratégie*, 14(2), 37-66.
- Henrÿ, H. (2012). *Guidelines for cooperative legislation* (3^e éd. révisée). International Labour Office. ILO.
- Díaz, S., Settele, J., Brondízio, E. S., Ngo, H. T., Guèze, M., Agard, J., Arneeth, A., Balvanera, P., Braumon, K. A., Butchart, S. H. M., Chan, K. M. A., Garibaldi, L. A., Ichii, K., Liu, J., Subramanian, S. M., Midgley, G. F., Miloslavich, P., Molnár, Z., Obura, D., Zayas, C. N. (2019). *The global assessment report on biodiversity and ecosystem services. Summary for policymakers*. IPBES. https://files.ipbes.net/ipbes-web-prod-public-files/inline/files/ipbes_global_assessment_report_summary_for_policymakers.pdf
- Klein, N. (2007). *La stratégie du choc. La montée d'un capitalisme du désastre*. Leméac/Actes Sud.
- Klein, N. (2014). *This Changes Everything : Capitalism vs. The Climate*. Simon & Schuster.
- Leclerc, S. H. et Badami, M. G. (2023). Informal E-Waste Flows in Montréal : Implications for Extended Producer Responsibility and Circularity. *Environmental Management*, 72, 1032–1049. <https://doi.org/10.1007/s00267-023-01857-2>
- Mazutis, D. (2018). Much ado about nothing : The glacial pace of CSR implementation in practice. Dans J. Weber et D. M. Wasieleski (dir.), *Corporate Social Responsibility (Business and Society 360)* (vol. 2, p. 177-243). Emerald.
- Parker, M. (2018). *Shut Down the Business School : What's Wrong with Management Education*. Pluto Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvqhtj8>
- Piketty, T. (2013). *Le capital au XXI^e siècle*. Seuil.
- Polanyi, K. (1944). *The great transformation*. Beacon Press.
- Raufflet, E., Brès, L., Baba, S. et Filion, L. J. (2016). Sustainable development and entrepreneurship : mapping definitions, determinants, actors and processes. Dans K. Nicolopoulou, M. Karatas-Ozkan, F. Janssen et J. Jermier (dir.), *Sustainable Entrepreneurship and Social Innovation* (1^{re} éd., p. 289-305). Routledge.

- Ritchie, H., Rodés-Guirao, L., Mathieu, Ortiz-Ospina, E. et Roser, M. (2023). *Population Growth*. Our World in Data. <https://ourworldindata.org/world-population-growth>
- Siltaloppi, J., Rajala, R. et Hietala, H. (2021). Integrating CSR with Business Strategy : A Tension Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 174, 507–527. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04569-3>
- Solé, A. (2011). Développement durable ou décroissance? Le point aveugle du débat. Dans Y.-M. Abraham, L. Marion et H. Philippe (dir.), *Décroissance versus développement durable : Débats pour la suite du monde* (p. 14-33). Écosociété.
- Stiglitz, J. (2005). *Quand le capitalisme perd la tête*. Le Livre de Poche.
- Stockholm Resilience Centre. (2025). *Planetary boundaries*. <https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html>
- Yang, M.-J., Christensen, M., Bloom, N., Sadun, R. et Rivkin, J. (2025). How Do Chief Executive Officers Make Strategy? *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.03924>
- Yunus, M. et Weber, K. (2010). *Building Social Business : The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*. PublicAffairs.

CHAPITRE 7

Gouvernance inclusive et acceptabilité sociale des projets

Nadia Bakrim et Sofiane Baba

Introduction

Dans une approche de développement durable, l'acceptabilité sociale traduit l'impératif de construire la relation avec les communautés locales dans la perspective de la cocréation de la valeur (Chi *et al.*, 2022). Elle illustre une nouvelle forme de représentation sociale du projet (Jeziorski *et al.*, 2021) et de la relation entreprises-communautés (Merk *et al.*, 2022). L'acceptabilité sociale est un concept marqué par l'embaras définitionnel (Barbier et Nadaï, 2015). Pour la réflexion qui anime cet essai, nous arguons que l'acceptabilité sociale est à la fois un « capital immatériel » que les entreprises développent dans le cadre de la gestion des relations avec leurs parties prenantes (Kemp et Owen, 2013), un processus de légitimation sociale du projet progressivement construite dans le temps (Baba, Sasaki *et al.*, 2021) et un assentiment public, libre et éclairé, ouvertement exprimé par les acteurs sociaux, notamment les plus vulnérables (Gendron, 2014).

Selon cette vision, l'acceptabilité sociale devient un espace où l'impératif de la participation publique (Friser *et al.*, 2022) rejoint la nécessité d'une gouvernance responsable et inclusive (Brunet *et al.*, 2025) à travers l'implication des communautés dans la conception et la réalisation du projet. Le territoire qui accueille le projet s'érige en un espace de concertation et de coconstruction pour assurer la résilience (Raufflet, 2014) et la durabilité du projet (Baba, Mohammad *et al.*, 2021).

Dans le cadre de cette réflexion conceptuelle, l'intérêt porte sur la compréhension de la relation entre gouvernance inclusive et acceptabilité sociale des projets. Si l'analyse du rôle de la gouvernance inclusive

comme levier de l'acceptabilité sociale est de plus en plus présente dans la littérature, l'échec de l'acceptabilité sociale en dépit de la mise en place des dispositifs de gouvernance inclusive reste sous-exploré et peu documenté. Notre réflexion est donc menée à travers deux questions principales :

1. Comment les mécanismes de gouvernance inclusive contribuent-ils à favoriser l'acceptabilité sociale des projets dans une perspective de durabilité ?
2. Pourquoi, en dépit de toutes les bonnes intentions, les dispositifs de gouvernance inclusive pourraient-ils échouer à renforcer l'acceptabilité sociale d'un projet ?

La gouvernance inclusive : définition, antécédents et enjeux

La gouvernance inclusive, notion qui a fait son apparition à l'aube du deuxième millénaire (Annahar *et al.*, 2023), a gagné en popularité tant dans la sphère universitaire que dans le monde de la pratique et auprès d'instances internationales préoccupées par le développement, telles que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2020). Cette notion désigne l'ensemble des processus, des mécanismes, des structures et des politiques qui garantissent une large participation de toutes les parties prenantes concernées (y compris les groupes marginalisés) à la prise de décision, qui assurent la transparence, la responsabilité, l'équité et l'accès à l'information, et qui veillent à ce que les résultats, impacts, ressources et bénéfices soient répartis de manière à refléter cette participation (Annahar *et al.*, 2023). La jonction de la notion de gouvernance et de celle d'inclusion met tout d'abord en évidence des préoccupations en termes de processus. La question consiste alors à savoir comment les décisions sont prises, par qui et pour quelles raisons. Ensuite, en termes de résultats – puisqu'il importe de comprendre comment le résultat est partagé – il est nécessaire de saisir à qui profite le bénéfice et qui subit les retombées négatives, et dans quelles proportions (Printz, 2020).

La gouvernance inclusive tire ses fondements de l'approche normative des parties prenantes portant sur l'identification des valeurs et des principes moraux à mettre en place pour agir conformément à l'intérêt des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995, 2016). Cette approche suggère que les entreprises ont des obligations éthiques envers leurs

parties prenantes (Mercier et Gond, 2006). Il s'ensuit une redéfinition du rôle des gestionnaires qui, en plus de la responsabilité de maximiser le profit, devrait notamment inclure dans la gouvernance de l'entreprise les droits et les besoins des communautés (Ezvan *et al.*, 2022). L'objectif pour l'entreprise est alors d'assurer la durabilité de la relation à travers l'engagement envers la communauté (Boiral *et al.*, 2019) et de soutenir la création de la valeur durable par l'entremise des projets (Agrawal *et al.*, 2015 ; Derakhshan, 2022).

La gouvernance inclusive se concrétise donc notamment à travers la mise en place de mécanismes et de dispositifs de concertation qui constituent autant de leviers pour la construction de l'acceptabilité sociale avec les communautés.

La gouvernance inclusive comme levier de l'acceptabilité sociale des projets

La littérature distingue plusieurs mécanismes de gouvernance inclusive que les entreprises peuvent envisager afin de valoriser l'inclusion de leurs acteurs sociaux dans la réalisation du projet (Brière, 2020 ; Sánchez-Soriano *et al.*, 2024). Nous retenons ici trois dispositifs principaux, s'appuyant sur des valeurs-actions fondamentales qui constituent autant des principes moraux mobilisés dans la construction de l'acceptabilité sociale des projets. Il s'agit de la valeur de la participation (Friser *et al.*, 2022), fondée sur l'autonomisation des parties prenantes (Sánchez-Soriano *et al.*, 2024) pour renforcer la légitimité des projets (Baba, Sasaki *et al.*, 2021), la valeur de la transparence, médiatrice de la confiance (Siegrist, 2021) et la valeur de l'équité (Dobbin *et al.*, 2023).

Le premier dispositif de la gouvernance inclusive renvoie à l'implication continue et le plus en amont possible des parties prenantes dans la conception et la réalisation du projet, ce qui permet de renforcer l'appropriation du projet par la communauté (Baba et Raufflet, 2015). C'est une étape préliminaire de l'acceptabilité sociale, durant laquelle « l'entreprise bénéficie de l'appui soutenu de la communauté locale » (Baba et Raufflet, 2015, p. 103). L'action motrice du mécanisme de l'implication est de coconstruire les solutions avec les parties prenantes afin notamment d'asseoir la légitimité des choix entrepris (Sieger, 2025) et de réduire la perception de décisions imposées. Le défi de ce premier dispositif est de concevoir les communautés locales comme des partenaires et non comme de simples réceptrices d'un projet.

Le deuxième dispositif de la gouvernance inclusive réfère au mécanisme informationnel qui met en exergue la valeur de transparence. Celle-ci se déploie via une communication ouverte, proactive et factuelle, permettant la diffusion d'informations claires et actualisées à la fois sur les enjeux, les coûts et les impacts positifs et négatifs du projet. Ce dispositif informationnel joue également un rôle préventif qui consiste à contrecarrer la désinformation et les tendances conspirationnistes (Lantian *et al.*, 2017). Dans une étude empirique examinant l'effet de la transparence sur la confiance dans le secteur minier, Poelzer (2023) conclut que le degré de confiance augmente en corrélation avec l'accroissement du degré de transparence de l'entreprise dans une industrie aussi controversée que l'industrie minière. Boutillier et Thomson (2011) estiment que si la confiance est établie, la licence sociale de la communauté traduit une identification psychologique, qui serait le plus haut degré d'acceptabilité sociale.

Le troisième dispositif de la gouvernance inclusive consiste en fin de compte en l'inclusion de toutes les parties prenantes, quels que soient leurs pouvoirs décisionnels, leurs capacités, leurs croyances ou leurs cultures (Ansell *et al.*, 2020). Toutefois, les intérêts souvent divergents des parties prenantes constituent un enjeu capital qui met les entreprises face au choix de la stratégie à adopter dans la gestion de leurs parties prenantes. Mitchell *et al.* (1997) ont développé un cadre de référence dans le but de permettre aux gestionnaires d'identifier qui parmi les acteurs sociaux compte le plus pour l'entreprise. Ce cadre accorde le droit de ne pas prendre en compte certains groupes sociaux qui se trouvent, par conséquent, complètement exclus de ses stratégies de gouvernance. Ce modèle a été fortement critiqué dans la littérature pour son caractère « firmo-centré » et sa vision court-termiste (Neville *et al.*, 2011). De plus, une approche dynamique, fondée sur les attentes dans une perspective négociée, permet de mieux appréhender la divergence et la multiplicité des parties prenantes autour d'un projet (Baba et Raufflet, 2017). Dans une optique de gouvernance inclusive pour la consolidation de l'acceptabilité sociale, l'importance est accordée à la manière de négocier et non avec qui négocier parmi les parties prenantes. Il s'agit d'un véritable changement de paradigme faisant évoluer la posture de l'entreprise de celle de décideur dans un projet à celle de partenaire pour la réussite du projet.

Toutefois, il est légitime de se demander si l'acceptabilité sociale pourrait se contenter de l'opérationnalisation des mécanismes de gouvernance inclusive.

L'articulation entre gouvernance inclusive et acceptabilité sociale : un idéal séduisant mais difficile à atteindre

La mise en place de dispositifs et de pratiques de gouvernance inclusive ne saurait garantir forcément l'acceptabilité sociale des projets, car il arrive souvent que les entreprises se heurtent à des défis majeurs de nature contextuelle, structurelle ou de perception qui font que la gouvernance inclusive est plus déclarée qu'effective (Taggart et Haug, 2024).

Il y a lieu de souligner à cet égard que les bibliométries effectuées sur le concept de la gouvernance inclusive précisent que la majorité des publications relatives à ce sujet proviennent de pays à revenu élevé, avec un intérêt croissant pour le développement durable et les questions environnementales (Annahar *et al.*, 2023 ; Naomi *et al.*, 2020). Ceci laisse entendre que le contexte macroéconomique avec ses différentes structures opère une incidence directe sur la mise en place de mécanismes d'inclusion et sur leur portée effective, notamment en ce qui concerne les acteurs sociaux les plus vulnérables. Par ailleurs, une méta-analyse préparée sur le volet spécifique de la gouvernance environnementale (Newig *et al.*, 2023) pointe les effets du contexte décisionnel sur l'engagement et la participation communautaire (Fritz *et al.*, 2024). Ce sont des fondements principaux dans la construction de l'acceptabilité sociale. Ainsi, la centralisation des décisions majeures liées au financement, à la localisation ou aux innovations technologiques érode le processus de participation décisionnelle des parties prenantes locales, limitant ainsi leur contribution à des aspects secondaires de moindre envergure. C'est une réalité récurrente au sein des organisations de type classique qui développent des conceptions subjectives confondant l'existence de mécanismes participatifs et la redistribution du pouvoir de décision concernant le projet. Dans cette perspective, l'acceptabilité sociale se réduit à la résignation de la population (Batellier, 2015).

Par ailleurs, l'identité sociale des différentes parties prenantes et la nature des relations qu'elles entretiennent entre elles sont également susceptibles de faire peser sur l'entreprise le poids de ce que l'on pourrait nommer la « capacité de capture » lorsque des acteurs, puissants et mieux structurés, mobilisent expertise, ressources juridiques et lobbying, transformant des espaces participatifs en scènes politisées où les voix moins organisées sont marginalisées (Hamelin, 2013). Taggart et Haug (2024) concluent que l'engagement réel des parties prenantes, notamment locales, peut présenter des déficits importants dus à des dynamiques de pouvoir et à des inégalités de capacité entre elles. Dans de pareilles situations, et sans verser dans le mythe de l'unanimité, l'acceptabilité sociale ne concerne que la fraction de la population qui sait ou peut faire entendre sa voix.

La production de l'acceptabilité sociale par la gouvernance inclusive se trouve également affectée par des défis structurels que l'entreprise pourrait être appelée à relever. Des recherches empiriques ont, par exemple, noté que la portée des mécanismes de gouvernance inclusive peut être extrêmement réduite en raison de facteurs structurels tels que le manque de ressources, d'outils adéquats, de formation en leadership inclusif, ou encore d'ouverture sur le savoir-faire local pour favoriser l'apprentissage social (Hayes et Murtinho, 2023 ; Niang *et al.*, 2025). D'autres recherches ont également montré que des pratiques de concertation avec des communautés locales peuvent aggraver l'érosion de leur cohésion sociale et accentuer les divisions internes (Whiteman, 2004).

Conclusion

L'objectif de cet essai était de stimuler la réflexion sur la relation entre la gouvernance inclusive et l'acceptabilité sociale des projets. Si l'articulation de ces deux idées souligne le rôle crucial de la répartition du pouvoir décisionnel, de la transparence et de la précision des processus d'inclusion, le véritable rôle de la gouvernance inclusive comme catalyseur de l'acceptabilité sociale ne peut être séparé de la nécessité de renforcer l'autonomisation des acteurs marginalisés.

En définitive, notre réflexion donne lieu à trois axes de recherche pour approfondir la compréhension du lien essentiel entre acceptabilité sociale et gouvernance inclusive :

1. D'abord, au-delà d'une vision mythifiée et généralisée des retombées positives de la gouvernance inclusive, nous soutenons qu'il est nécessaire d'analyser les conditions contextuelles qui modèrent sa capacité à promouvoir (ou non) l'acceptabilité sociale des projets. Alors, pourrait-on parler de gouvernance situationnelle, s'adaptant aux besoins, aux attentes et au niveau de structuration des communautés locales?
2. En second lieu, la gouvernance inclusive n'est pas un état. À nos yeux, il s'agit plutôt d'un processus continu et dynamique d'apprentissage des compétences en matière de gouvernance. Si l'on adhère à ce principe, des études ultérieures pourraient alors examiner le processus à travers lequel cette gouvernance peut être mise en œuvre dans la pratique quotidienne des organisations et progressivement intégrée comme valeur dans la culture organisationnelle.
3. Comme troisième axe de recherche, nous suggérons que d'autres chercheurs examinent comment les mécanismes de gouvernance inclusive, théoriquement conçus pour inclure tout le monde, peuvent en réalité reproduire des déséquilibres de pouvoir. Une attention pourrait être accordée aux disparités de ressources et de capacités entre acteurs pour voir comment les groupes organisés peuvent accaparer le processus participatif au détriment des groupes marginalisés.

Références

- Agrawal, A. K., Kaushik, A. K. et Rahman, Z. (2015). Co-creation of Social Value through Integration of Stakeholders. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 189, 442-448. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.198>
- Annahar, N., Widianingsih, I., Paskarina, C. et Muntar, E.A. (2023). A bibliometric review of inclusive governance concept. *Cogent Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2168839>
- Ansell, C., Doberstein, C., Henderson, H., Siddiki, S. et 't Hart, P. (2020). Understanding inclusion in collaborative governance : a mixed methods approach. *Policy and Society*, 39(4), 570-591. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1785726>

- Baba, S., Mohammad, S. et Young, C. (2021). Managing project sustainability in the extractive industries : Towards a reciprocity framework for community engagement. *International Journal of Project Management*, 39(8), 887-901. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.002>
- Baba, S. et Raufflet, E. (2015). L'acceptabilité sociale : une notion en consolidation. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 19(3), 98-114. <https://doi.org/10.7202/1043005ar>
- Baba, S. et Raufflet, E. (2017). Challenging Stakeholder Saliency : Lessons from Dormant Local Stakeholders. Dans *Stakeholder Management* (vol. 1, p. 159-188). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000008>
- Baba, S., Sasaki, I. et Vaara, E. (2021). Increasing Dispositional Legitimacy : Progressive Legitimation Dynamics in a Trajectory of Settlements. *Academy of Management Journal*, 64(6), 1927-1968. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0330>
- Barbier, R. et Nadaï, A. (2015). Acceptabilité sociale : partager l'embarras. *Vertigo : la revue électronique en sciences de l'environnement*, 15(3). <https://www.erudit.org/en/journals/vertigo/1900-v1-n1-vertigo02438/1035870ar/abstract/>
- Batellier, P. (2015). Acceptabilité sociale : Cartographie d'une notion et de ses usages. *Les publications du Centr'ERE (Centre de recherche en éducation et formation relatives à l'environnement et à l'écocitoyenneté)*, Université de Québec à Montréal, 152.
- Boiral, O., Heras-Saizarbitoria, I. et Brotherton, M.-C. (2019). Corporate sustainability and indigenous community engagement in the extractive industry. *Journal of Cleaner Production*, 235, 701-711. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.311>
- Boutilier, R. G. et Thomson, I. (2011). Modelling and measuring the social license to operate : fruits of a dialogue between theory and practice. *Social Licence*, 1, 1-10.
- Brière, C. (2020). Chapter 6 : Transnational responses to trafficking in human beings in Europe : models for more inclusive governance mechanisms. <https://www.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9781788977289/9781788977289.00013.xml>
- Brunet, M., Baba, S. et Drouin, N. (2025). Governance, Social Acceptability, and Organizational Learning in Public Infrastructure Projects. *Project Management Journal*. <https://doi.org/10.1177/87569728251341288>
- Chi, M., Chong, H.-Y. et Xu, Y. (2022). The effects of shared vision on value co-creation in megaprojects : A multigroup analysis between clients and main contractors. *International Journal of Project Management*, 40(3), 218-234. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.01.008>

- Derakhshan, R. (2022). Building Projects on the Local Communities' Planet : Studying Organizations' Care-Giving Approaches. *Journal of Business Ethics*, 175(4), 721-740. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04636-9>
- Dobbin, K. B., Kuo, M., Lubell, M., Bostic, D., Mendoza, J. et Echeveste, E. (2023). Drivers of (in)equity in collaborative environmental governance. *Policy Studies Journal*, 51(2), 375-395. <https://doi.org/10.1111/psj.12483>
- Donaldson, Thomas et Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Donaldson, Tom et Preston, L. E. (2016). The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications. Dans *The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications* (p. 173-204). University of Toronto Press. <https://doi.org/10.3138/9781442673496-011>
- Ezvan, C., L'Huillier, H. et Renouard, C. (2022). Au-delà de la RSE, accroître le pouvoir d'agir des parties-prenantes vulnérables. Une perspective éthique fondée sur l'approche par les capacités. *Revue de l'organisation responsable*, 17(2), 63-80. <https://doi.org/10.54695/ror.172.0063>
- Friser, A., Arpin, M.-L., Gendron, C. et Yates, S. (2022). L'acceptabilité sociale des mesures sanitaires : retour sur l'impératif de la participation publique. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 108(4), 114-118. <https://doi.org/10.3917/re1.108.0114>
- Fritz, L., Baum, C. M., Low, S. et Sovacool, B. K. (2024). Public engagement for inclusive and sustainable governance of climate interventions. *Nature Communications*, 15(1), 4168. <https://doi.org/10.1038/s41467-024-48510-y>
- Gendron, C. (2014). Penser l'acceptabilité sociale : au-delà de l'intérêt, les valeurs. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (11), 117-129. <https://doi.org/10.4000/communiquer.584>
- Hayes, T. et Murtinho, F. (2023). Diagnosing Participation and Inclusion in Collective Decision-Making in the Commons : Lessons from Ecuador. *International Journal of the Commons*, 17(1). <https://doi.org/10.5334/ijc.1200>
- Jeziorski, A., Therriault, G. et Morin, É. (2021). Représentations sociales, rapports aux savoirs et pratiques enseignantes autour de questions socialement vives environnementales : quels croisements, quelles tensions? *Phronesis*, 10(2-3), 176-193.
- Kemp, D. et Owen, J. R. (2013). Community relations and mining : Core to business but not "core business". *Resources Policy*, 38(4), 523-531. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2013.08.003>

- Lantian, A., Muller, D., Nurra, C. et Douglas, K. M. (2017). "I Know Things They Don't Know!" *Social Psychology*. <https://econtent.hogrefe.com/doi/10.1027/1864-9335/a000306>
- Mercier, S. et Gond, J.-P. (2006). La théorie des parties prenantes. Dans *Université de Bourgogne - Latec/Fargo (Research center in Finance, organizational ARchitecture and GOvernance)*, Working Papers FARGO (p. 917-925).
- Merk, C., Nordø, Å. D., Andersen, G., Lægreid, O. M. et Tvinnereim, E. (2022). Don't send us your waste gases : Public attitudes toward international carbon dioxide transportation and storage in Europe. *Energy Research & Social Science*, 87, 102450. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102450>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Naomi, P., Akbar, I. et Firmanzah. (2020). A Bird's Eye View of Researches on Good Governance : Navigating through the Changing Environment. *Webology*, 17(2), 150-171. <https://doi.org/10.14704/WEB/V17I2/WEB17022>
- Neville, B. A., Bell, S. J. et Whitwell, G. J. (2011). Stakeholder Salience Revisited : Refining, Redefining, and Refueling an Underdeveloped Conceptual Tool. *Journal of Business Ethics*, 102(3), 357-378. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0818-9>
- Newig, J., Jager, N. W., Challies, E. et Kochskämper, E. (2023). Does stakeholder participation improve environmental governance? Evidence from a meta-analysis of 305 case studies. *Global Environmental Change*, 82, 102705. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2023.102705>
- Niang, M., Pelletier, M. et Bernier, C. (2025, février). *Pour une gouvernance partagée et inclusive : Collaborer et décider ensemble en logement social et communautaire en Chaudière-Appalaches* [rapport]. <https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/3226/>
- OECD. (2020). What does "inclusive governance" mean? : Clarifying theory and practice. *OECD Development Policy Papers*, (27). <https://doi.org/10.1787/960f5a97-en>
- Pasquero, J. (2008). Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : Esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. *Management International*, 12, 27-47.

- Poelzer, G. (2023). Corporate Engagement Strategies in Northern Mining : Boliden, Sweden and Cameco, Canada. *Environmental Management*, 72(4), 838-849. <https://doi.org/10.1007/s00267-023-01854-5>
- Printz, A. (2020). L'inclusion : clarification d'un champ notionnel. *Mots. Les langages du politique*, (122), 75-92. <https://doi.org/10.4000/mots.26180>
- Sánchez-Soriano, M., Arango-Ramírez, P. M., Pérez-López, E. I. et García-Montalvo, I. A. (2024). Inclusive governance : empowering communities and promoting social justice. *Frontiers in Political Science*, 6. <https://doi.org/10.3389/fpos.2024.1478126>
- Sieger, L. E. (2025). *Enhancing legitimacy in international organizations through citizen inclusion and normative governance reform*. <https://doi.org/doi:10.7282/t3-spxx-9706>
- Siegrist, M. (2021). Trust and Risk Perception : A Critical Review of the Literature. *Risk Analysis*, 41(3), 480-490. <https://doi.org/10.1111/risa.13325>
- Taggart, J. et Haug, S. (2024). De jure and de facto inclusivity in global governance. *Review of International Studies*, 1-25. <https://doi.org/10.1017/S0260210524000627>
- Whiteman, G. (2004). The Impact of Economic Development in James Bay, Canada : The Cree Tallymen Speak Out. *Organization & Environment*, 17(4), 425-448. <https://doi.org/10.1177/1086026604270636>

CHAPITRE 8

Bonnes pratiques en matière de lutte contre le travail forcé des entreprises canadiennes du secteur minier

Claude Mathieu

Introduction

Le travail forcé (TF) existe depuis des années, et cela, malgré les efforts de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et de l'Organisation internationale du Travail (OIT). Il est estimé par l'OIT que plus de 28 millions de personnes sont victimes de travail forcé chaque jour. Aucun pays n'est épargné, le risque de TF existe partout, même dans les pays industrialisés¹.

Depuis janvier 2024, des entreprises canadiennes doivent déposer un rapport annuel auprès de Sécurité publique Canada (SPC) afin de présenter les efforts de l'entreprise en vue de lutter contre le TF. Le secteur minier est particulièrement visé, considérant que l'exploration se réalise très en amont de la chaîne d'approvisionnement, dans des conditions précaires et dangereuses (Vérité, 2017). En effet, le secteur minier implique des travaux avec des explosifs, des produits dangereux (par exemple, le mercure ou le cyanure); le tout dans des conditions très difficiles (World Vision, 2016, 2023; World Vision Canada, 2018) et souvent sans équipement de protection.

L'objectif de cet essai est de recenser les pratiques mises en œuvre par les entreprises minières canadiennes (EMC) pour s'assurer qu'il n'y a pas de TF dans leurs chaînes d'approvisionnement respectives.

1. L'outil souvent utilisé est l'indice d'esclavage moderne (IEM) publié par Walk Free.

Méthodologie

Considérant que des entités visées par la loi² incluent notamment les sociétés inscrites en Bourse, la sélection des entreprises sera orientée vers les entreprises inscrites à la Bourse de Toronto. En date du 1^{er} mai 2025, il y avait 181 EMC enregistrées à la Bourse de Toronto.

Parmi les EMC qui ont déposé un rapport en 2024, nous allons retenir les quinze entreprises ayant les plus grandes capitalisations boursières (GCB) et les quinze entreprises ayant les plus petites capitalisations boursières (PCB).

L'analyse sera basée uniquement sur les informations disponibles dans les rapports déposés en 2024 en réponse à la loi. Il sera ainsi présumé que le rapport déposé est complet et que les lecteurs ont accès à toute l'information pertinente. Par conséquent, si une dimension n'est pas introduite à même le rapport, elle sera supposée absente.

Résultats

Dans un premier temps, une analyse comparative entre les deux groupes quant à leurs chaînes d'approvisionnement et leurs politiques et pratiques sera faite. Ensuite, quelques pratiques exemplaires seront soulignées.

Un premier constat concerne l'étendue des rapports. En moyenne, les rapports des GCB ont dix pages, alors que ceux des PCB ont 6,6 pages.

Structure et étendue de la chaîne d'approvisionnement

Il est reconnu que certains pays sont plus à risque de TF. Une EMC qui réalise des activités dans ces pays risqués ou qui acquiert des biens et services de fournisseurs provenant de pays risqués doit redoubler de vigilance.

2. *La Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement* (L.C. 2023, ch. 9).

Les activités des GCB et de leurs fournisseurs couvrent plus de pays (8,7 pays en moyenne) que celles des PCB (2,4 pays en moyenne); ces dernières ont des activités surtout au Canada et aux États-Unis, deux pays jugés peu risqués quant au TF (selon l'IIEM). Treize GCB et onze PCB ont recours en grande partie à des fournisseurs locaux. Néanmoins, certains de ces fournisseurs locaux se trouvent dans des zones à risque. C'est ici qu'interviennent les différentes politiques et pratiques d'affaires (voir tableau 1).

Tableau 1 Politiques et pratiques

	GCB	PCB
Système de gestion intégré des risques	10	10
Intégration des droits humains dans les pratiques ou politiques	13	7
Code de conduite et d'éthique	15	13
Code de conduite pour les fournisseurs	15	4
Politique (pratiques) d'approvisionnement	6	5
Politique sur les droits de la personne	11	5
Politique ESG ou conduite responsable	13	10

Le tableau 1 souligne que les GCB ont plus de politiques ou de pratiques que les PCB³. Les différences notables entre les deux groupes sont :

1. l'intégration des droits humains dans les politiques et pratiques ;
2. la présence d'un code de conduite des fournisseurs ;
3. une politique sur les droits humains.

D'autres différences entre les deux groupes sont présentées au tableau 2. Avant de faire affaire avec un nouveau fournisseur, quinze GCB et neuf PCB procèdent à une vérification approfondie. Les EMC insistent sur le besoin des fournisseurs de se conformer à leurs politiques, de respecter les droits humains et sur la non-tolérance au TF. Les GCB demandent aussi à leurs fournisseurs de s'assurer que leurs propres fournisseurs et

3. Notons que deux GCB et cinq PCB ont débuté leur analyse de risque de TF en 2023. Leurs politiques et pratiques sont en développement.

sous-contractuels respectent les politiques de l'EMC, probablement à cause de leur influence significative. Ces demandes se concrétisent par des expressions telles que : *prendre des mesures raisonnables avec leurs propres fournisseurs pour (...)*, *anticipe que (...)* ou *requiert que (...)*. Ces affirmations font en sorte que la responsabilité est transférée en amont de la chaîne d'approvisionnement, sans vérification directe par les EMC. L'argument qui revient est qu'elles n'ont pas de liens contractuels avec les fournisseurs indirects.

Tableau 2 Conditions d'acceptation

	GCB	PCB
Obligation de respecter les politiques de l'entreprise	15	10
Obligation de respecter les lois (nationales ou internationales)	11	9
Vérification approfondie (préqualification)	15	9
Respect des droits humains	11	9
Élimination du travail forcé	14	9

Un autre point important : onze GCB et neuf PCB exigent de respecter les lois (tableau 2). Cette exigence peut aussi être une condition pour mettre fin à la relation d'affaires (voir tableau 4). Notez que treize GCB ont identifié des conditions de fin de contrat alors que seulement quatre PCB ont fait de même. Les deux conditions les plus souvent citées par les GCB pour mettre fin à un contrat sont : le fait de ne pas respecter leurs politiques et la violation des droits humains. Quant aux PCB, la condition de fin de contrat la plus citée est la présence de TF.

Parmi les critères d'estimation des risques des fournisseurs, les deux groupes réalisent des vérifications diverses (tableau 3).

Une fois une nouvelle relation d'affaires approuvée, des mesures de suivi sont mises en place (voir tableau 5). Probablement parce qu'elles ont plus de ressources, les GCB font davantage de suivi et ont plus de mesures que les PCB ; et les deux mesures principales sont la possibilité d'un audit ou d'une visite des lieux.

Tableau 3 Critères d'identification des risques

	GCB	PCB
Historique de corruption	5	2
Historique de violations des droits humains	5	3
Recherche médiatique négative	4	3
Sanctions	3	3
Potentiel de risque ESG	4	1
Signaux annonciateurs de l'OIT	2	1

Tableau 4 Conditions pour mettre fin à un contrat

	GCB	PCB
Non-respect des politiques	5	1
Non-respect des lois nationales ou internationales	3	1
Si mesures correctives non suivies ou non satisfaisantes	3	1
Si présence de travail forcé	2	3
Si violation des droits humains	4	0

Tableau 5 Mesures de suivi du respect des conditions

	GCB	PCB
Audit	5	2
Questionnaire	0	1
Visite	5	1
Analyse documentaire	2	2
Remise régulière de rapports	2	1
Vérification indépendante	4	0

Bonnes pratiques envers les fournisseurs indirects

Il y a plusieurs pratiques mises en place par les EMC qui méritent d'être mentionnées, et cela, bien que la chaîne d'approvisionnement soit souvent étendue, complexe et non transparente.

- ◆ Deux EMC ont eu recours à des consultants externes indépendants pour estimer le risque de non-respect des droits humains, autant dans leurs opérations que celles de leurs fournisseurs.
- ◆ Trois EMC consultent leurs fournisseurs les plus à risque. Une de ces trois EMC va jusqu'à partager ses résultats de l'estimation des risques de TF avec ses fournisseurs directs.
- ◆ Le risque de TF est présent autant dans les mines (début de la chaîne d'approvisionnement) que via les agences de recrutement. Pour réduire ces risques, une EMC fait affaire uniquement avec des fournisseurs dûment inscrits au registre national et transige uniquement avec des agences de recrutement jouissant d'une bonne réputation. De plus, cette EMC évalue régulièrement les conditions de travail des employés des contractuels présents sur le site des mines (vérification des pièces d'identité avant d'accéder aux sites et assurance que les travailleurs n'ont pas eu à déboursier des frais liés à l'emploi). De plus, cette EMC compare les conditions de travail et les conditions de rémunération avec des entreprises similaires, révisé et s'assure que la rémunération respecte un niveau minimal équivalent.

- ◆ Plusieurs EMC évitent de faire affaire dans les dix pays les plus corrompus ou ayant les dix ou vingt-cinq IEM les plus élevés.
- ◆ Quelques EMC ont recours à des plateformes reconnues de gestion du risque de tierces parties (GAN Integrity, Refinitiv).
- ◆ Une PCB réalise plusieurs activités avec des mines artisanales ou de faible taille. Ces mines sont à risque élevé de TF. Pour réduire ces risques, la PCB visite régulièrement les sites et transige uniquement avec des mines dûment enregistrées.
- ◆ Plusieurs EMC corroborent leurs efforts par des accréditations internationalement reconnues (Responsible Gold Mining Principles; Principes volontaires sur la sécurité et les droits humains; Conflict-Free Gold; etc.).
- ◆ Une EMC demande aux fournisseurs de déclarer si ses méthodes de production sont responsables.

Une EMC se démarque du point de vue de l'analyse du risque de ses fournisseurs. Lorsqu'un nouveau fournisseur direct désire collaborer avec celle-ci, ce dernier doit remplir un questionnaire portant notamment sur le respect des droits humains. De plus, ce fournisseur direct s'engage à ce que ses propres activités commerciales, celles de ses propres fournisseurs et celles de ses propres consultants respectent les droits humains. Les fournisseurs (indirects) et sous-contractuels identifiés dans le questionnaire par le fournisseur direct font par la suite l'objet d'une vérification par un consultant externe indépendant.

Quelques critiques

La lutte au TF existe depuis plusieurs années. On dénombre une multitude de rapports et d'études de cas. Malgré cela, quelques EMC n'ont débuté qu'en 2023 à prendre leur responsabilité.

Rappelons que l'analyse n'a porté que sur le contenu des rapports déposés auprès de Sécurité publique Canada. Il se pourrait que des dimensions non couvertes dans cet essai soient détaillées dans d'autres publications des EMC.

Voici quelques critiques :

- ◆ Plusieurs EMC ont adopté une approche contractuelle (et non collaborative) en détournant leur responsabilité auprès de leurs fournisseurs quant aux activités plus en amont.

- ◆ Des EMC mentionnent faire affaire avec des fournisseurs locaux, mais cela représente rarement tous les fournisseurs. L'analyse de TF semble incomplète.
- ◆ L'approche de gestion des risques met l'accent sur les fournisseurs à risque moyen ou élevé; peu d'interventions sont effectuées auprès des autres fournisseurs, mis à part l'obligation de respecter les politiques et pratiques de l'EMC. Dans ces circonstances, il devient nécessaire pour toutes les EMC d'adopter des mesures de suivi.
- ◆ Plusieurs PCB n'ont pas de code de conduite des fournisseurs et ne discutent pas de leurs pratiques d'approvisionnement.
- ◆ Des rapports sont peu détaillés. Les EMC disent qu'elles réalisent telles ou telles activités, mais sans fournir de précisions. L'objectif de ces rapports et de la loi est la transparence. Les EMC devraient ponctuer leur rapport de plus d'informations afin que les lecteurs puissent mieux apprécier leurs efforts.

Recommandations

- ◆ Les lignes directrices de Sécurité publique Canada limitent à dix pages les rapports déposés. Il faudrait permettre aux EMC de détailler davantage leurs efforts. Les EMC devraient s'inspirer des rapports d'entreprises internationales qui vont largement au-delà du simple respect législatif. Citons le rapport de la société anglaise Asos (treize pages).
- ◆ Il faudrait rendre plus vivants les rapports, en y incluant plus qu'une description linéaire des informations. Le rapport (de vingt pages) de 2024 de la EMC OceanaGold est un bel exemple.
- ◆ Toutes les PCB devraient avoir un code de conduite des fournisseurs.
- ◆ Il faudrait entamer un processus pour aller au-delà des fournisseurs directs. Cela pourrait se faire par la collaboration et l'engagement des fournisseurs, mais plus généralement avec les différentes parties prenantes, incluant des ONG locales ou internationales.

- ◆ Pour valider et corroborer les informations, avoir recours à des consultants externes indépendants.
- ◆ Promouvoir et encourager la recherche d'accréditations internationales, surtout celles des organismes qui réalisent des audits indépendants.

Tableau 6 Liste des entreprises minières canadiennes (EMC)

Entreprises ayant une grande capitalisation boursière (GCB)	Entreprises ayant une plus petite capitalisation boursière (PCB)
◆ Agnico Eagle Mines Limited	◆ Amerigo Resources Ltd.
◆ Alamos Gold Inc.	◆ Arizona Sonoran Copper Company
◆ Barrick Gold Corporation	◆ Dynacor Group inc.
◆ Cameco Corporation	◆ Galiano Gold Inc.
◆ First Quantum Minerals Ltd.	◆ Imperial Metals Corporation
◆ Franco-Nevada Corporation	◆ Jaguar Mining Inc.
◆ Ivanhoe Mines Ltd.	◆ Lucara Diamond Corp.
◆ Kinross Gold Corporation	◆ Mountain Province Diamond Inc.
◆ Lundin Gold Inc.	◆ Serabi Gold Plc
◆ Lundin Mining Corporation	◆ Sherritt International Corporation
◆ Newmont Corporation	◆ Sierra Metals Inc.
◆ Nutrien Ltd.	◆ Titan Mining Corporation
◆ Pan American Silver Corp.	◆ TRX Gold Corporation
◆ Teck Resources Limited	◆ Uranium Royalty Corp.
◆ Wheaton Precious Metals Corp.	◆ Ur-Energy Inc.

Références pour les entreprises minières canadiennes

Entreprises ayant une grande capitalisation boursière (GCB)

Agnico Eagle Mines Limited (2024), 2023 Report : fighting against forced labour and child labour in supply chains act & the modern slavery act 2018, 11 pages.

Alamos Gold Inc. (2024), 2023 Report on modern slavery, 14 pages.

Barrick Gold Corporation (2024), 2023 Modern slavery report, 10 pages.

Cameco Corporation (2024), 2023 Modern slavery report for the financial year ended December 31, 2023, 10 pages.

First Quantum Minerals Ltd. (2024), 2023 Modern slavery report, 9 pages.

Franco-Nevada Corporation (2024), Fighting against forced labour and child labour : steps taken by Franco-Nevada in 2023, Annual report, 5 pages.

Ivanhoe Mines Ltd. (2024), Report on fighting against forced labour and child labour in supply chains, for the financial year ended December 31, 2023, 14 pages.

Kinross Gold Corporation (2024), 2023 Forced and child labour report, 4 pages.

Lundin Gold Inc. (2024), Report on fighting against forced labour and child labour in supply chains for the financial year ended December 31, 2023, 10 pages.

Lundin Mining Corporation (2024), Fighting against forced labour and child labour report, for the yearended December 31, 2023, 10 pages.

Newmont Corporation (2024), Modern slavery statement, mai, 16 pages.

Nutrien Ltd. (2024), Modern slavery report – 2023, 8 pages.

Pan American Silver Corp. (2024), Report under the fighting against forced labour and child labour in supply chains act for the year ended December 31, 2023, 10 pages.

Teck Resources Limited (2024), 2023 Report under the fighting against forced labour and child labour in supply chains act, 22 février, 9 pages.

Wheaton Precious Metals Corporation (2024), Modern slavery report for the year ended December 31, 2023, 14 mai, 11 pages.

Entreprises ayant une plus petite capitalisation boursière (PCB)

- Amerigo Resources Ltd. (2024), Fighting against forced labour and child labour report for the year ended December 31, 2023, 6 pages.
- Arizona Sonoran Copper Company (2024), Fighting against forced labour and child labour in the supply chains report, for the year ended December 31, 5 pages.
- Dynacor Group inc. (2024), Bill S211 Act to enact the fighting against forced labour and child labour in supply chains and to amend the Customs Tariff Act, Report of activity for the year ended December 31, 2023, 14 pages.
- Galiano Gold Inc. (2024), Report on fighting against forced labour and child labour in Supply Chains, for the financial year ended December 31, 2023, 7 pages.
- Imperial Metals Corporation (2024), Report on fighting against forced labour and child labour in supply chains, for the financial year ended December 31, 2023, 7 pages.
- Jaguar Mining Inc. (2024), Forced labour and child labour, Statement for 2023, 11 pages.
- Lucara Diamond Corp. (2024), Modern slavery act report/report on fighting against forced labour and child labour in supply chains, for the financial year ended December 31, 2023, 6 pages.
- Mountain Province Diamond Inc. (2024), 4 pages (aucun titre au document).
- Serabi Gold Plc (2024), 2023 Report under the fighting against forced labour and child labour in supply chains act, juillet, 5 pages.
- Sherritt International Corporation (2024), Fighting against forced labour and child labour in supply chains, 2023 annual report to the Minister of Public Safety, 10 pages.
- Sierra Metals Inc. (2024), Fighting against forced labour and child labour report 2023, 7 pages.
- Titan Mining Corporation (2024), Annual modern slavery report for the year ended December 31, 2023, 4 pages.
- TRX Gold Corporation (2024), Report pursuant to the fighting against forced labour and child labour in supply chains act for the year 2023, 4 pages.
- Uranium Royalty Corp. (2024), 2024 Modern slavery report, 5 pages.
- Ur-Energy Inc. (2024), 4 pages (aucun titre au document).

Références

- Asos. (2024). *Modern slavery statement, September 2023 – August 2024*, 13 pages.
- Gouvernement du Canada. (2023, 11 mai). *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement*, L.C. 2023, ch. 9. <https://laws.justice.gc.ca/fra/lois/f-10.6/page-1.html#h-1387052>
- Mathieu, C. (2025). *Le devoir de vigilance des entreprises dans la lutte contre le travail forcé*. Cahier de recherche du Groupe de recherche en finance responsable (GreFA). <https://grefa.recherche.usherbrooke.ca/fileadmin/sites/grefa/documents/cahiers-recherche/2-25.pdf>
- OceanaGold Corporation. (2024). *Modern slavery statement*. https://oceanagold.com/wp-content/uploads/2025/05/OGC_MSS2024_V11.pdf
- Organisation des Nations unies. ONU. (2011). *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*. https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_fr.pdf
- Organisation internationale du Travail. OIT. (1998). *Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@declaration/documents/publication/wcms_467654.pdf
- Organisation internationale du Travail. OIT. (2024). *Profits et pauvreté : la dimension économique du travail forcé*. https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-10/Profits%20et%20pauvrete%20-%20La%20dimension%20économique%20du%20travail%20forcé_WEB_20241017.pdf
- Organisation internationale du Travail (OIT), Walk Free et The International Organization for Migration. (2022, 12 septembre). *Estimations mondiales de l'esclavage moderne. Travail forcé et mariage forcé*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_norm/%40ipecc/documents/publication/wcms_854796.pdf
- Vérité. (2017). *Strengthening protections against trafficking in persons in federal and corporate supply chains, Phase I : Research*. <https://verite.org/wp-content/uploads/2017/04/EO-and-Commodity-Reports-Combined-FINAL-2017.pdf>
- World Vision. (2016). *Supply chain risk report : child and forced labour in Canadian consumer products*. http://nochildforsale.ca/wp-content/uploads/2016/06/Child-and-forced-labour-report_jun-08.pdf
- World Vision. (2023). *Supply chain risk report 2023 : Canada's growing child and forced labour problem*.
- World Vision Canada. (2018). *Hidden cost of beauty : the risk of child labour in Canadian cosmetics*.

Liens Web

<https://www.securitepublique.gc.ca/cnt/cntrng-crm/frcd-lbr-cndn-sply-chns/ctlg-fr.aspx> (catalogue des rapports de Sécurité publique Canada)

<https://www.tsx.com/fr/listings/listing-with-us/sector-and-product-profiles/mining> (liste des entreprises minières de la Bourse de Toronto)

<https://www.walkfree.org/global-slavery-index/> (indices d'esclavage moderne de l'organisme Walk Free)

Section 3

Décisions financières et transition durable



CHAPITRE 9

Les finances personnelles à l'ère du développement durable

Ibrahima II Diallo et
Claudia Champagne

La recherche sur les finances personnelles (et des ménages) s'est considérablement développée au cours des deux dernières décennies. Elle est passée d'un ensemble de thèmes fragmentés (épargne, crédit, hypothèques) à un champ intégré et interdisciplinaire mobilisant l'économie, la finance, la psychologie, la science des données et les politiques publiques. Les études bibliométriques montrent d'ailleurs une augmentation marquée du nombre de publications entre le milieu des années 2000 et 2024 (Li *et al.*, 2025 ; Singh et Zehra, 2023).

Cet essai brosse un portrait sommaire des développements thématiques et méthodologiques dans la littérature sur les finances personnelles. Un accent est mis sur l'intersection entre les finances personnelles et le développement durable via la finance durable¹.

L'évolution de la littérature sur les finances personnelles

Nous identifions, dans le tableau 1, quatre principaux développements thématiques et quatre développements méthodologiques qui ont contribué à la croissance et à l'évolution de la littérature sur les finances personnelles et des ménages depuis les quinze à vingt dernières années.

1. Dans cet essai, nous définissons la finance durable comme étant l'ensemble des mécanismes, des activités financières ou des réglementations qui permettent de garantir à la fois la résilience du système financier et l'alignement avec les Objectifs de développement durable (ODD).

Tableau 1 Développements thématiques et méthodologiques de la littérature sur les finances personnelles

Développements thématiques	Développements méthodologiques
Littératie financière ; Finance comportementale des ménages ; <i>Fintech</i> , robots-conseillers et services financiers numériques ; Finance durable : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Investissement responsable (IR) des individus et des ménages ; ◆ Littératie financière durable ; ◆ <i>Nudges</i>² comportementaux et épargne verte ; ◆ Inclusion financière, inégalités et résilience ; ◆ Politiques publiques et réglementation. 	Disponibilité des microdonnées ; Identification causale ; Outils d'IA et d'apprentissage automatique ; Méthodes interdisciplinaires.

Parmi les principaux développements thématiques, nous notons d'abord l'intérêt scientifique pour la littératie financière, qui a fortement augmenté à mesure que des programmes éducatifs et des enquêtes nationales se sont diffusés (voir, par exemple Kumar, 2025 ; Lusardi et Mitchell, 2014 ; Panos et Wilson, 2020). En effet, après une première phase centrée sur la mesure descriptive, la recherche s'est orientée, depuis 2010, vers des évaluations causales via des expériences aléatoires ou naturelles. Les méta-analyses montrent que les effets comportementaux moyens sont faibles et hétérogènes, en particulier dans les groupes à faible revenu (Fernandes *et al.*, 2014 ; Kaiser *et al.*, 2022).

2. L'expression *nudge* est utilisée en sciences comportementales pour désigner une incitation douce qui influence les comportements.

Par ailleurs, les concepts comportementaux tels que le biais du présent, l'attention limitée, l'aversion aux pertes et la comptabilité mentale sont devenus centraux pour expliquer les comportements d'épargne, d'endettement et d'investissement. Les décisions financières individuelles sont souvent influencées par des facteurs psychologiques ou non rationnels tels que le stress, les croyances acquises ou encore les émotions associées à l'argent (Thaler et Sunstein, 2008). Des études démontrent aussi que les traits de personnalité et l'attitude face à l'argent des individus sont liés aux biais comportementaux, et la littératie financière est liée à l'aversion au risque et au biais de représentativité (Baker *et al.*, 2025 ; Prihartono et Asandimitra, 2018 ; Qamar *et al.*, 2016). Des expériences de terrain et de laboratoire, appuyées par des données administratives, permettent de mesurer les biais et de tester des correctifs (Singh et Zehra, 2023).

Depuis le milieu des années 2010, les recherches sur la *fnstech* connaissent un essor considérable, portant notamment sur les prêts numériques, les plateformes de pair-à-pair, les paiements mobiles et les robots-conseillers. Les études empiriques soulignent à la fois les gains en termes d'accès, de coûts et de rapidité, mais aussi les risques liés au surendettement, à l'exclusion, à la protection des données et aux biais algorithmiques (Agarwal et Chua, 2020 ; Hong *et al.*, 2020). Les travaux récents sur les robots-conseillers mesurent leurs effets sur le bien-être financier, l'accès au marché et les inégalités (Agarwal et Chua, 2020 ; Hong *et al.*, 2020).

Un champ émergent et encore fragmenté de la littérature analyse l'interaction entre les finances personnelles et le développement durable, mettant en évidence le rôle des individus et des ménages comme acteurs de la transition écologique et sociale. Auparavant, la littérature scientifique sur la finance durable portait principalement sur les institutions, les marchés financiers et les entreprises. On s'intéresse maintenant au rôle des individus et des ménages en tant qu'acteurs de la transition écologique et sociale. Cette recherche vise à comprendre comment les décisions financières individuelles en matière d'épargne, d'investissement, de consommation, de crédit ou de planification de la retraite peuvent intégrer des considérations ESG (environnement, social, gouvernance) (Moreau, 2022). Ce développement thématique est exposé à la section suivante.

Finalement, parmi les principales évolutions méthodologiques, nous notons :

1. la disponibilité de microdonnées riches qui permet un usage accru de données administratives, transactionnelles et de courtage à haute fréquence (Li *et al.*, 2025) ;
2. une meilleure identification causale via l'essor des expériences contrôlées randomisées, expériences naturelles et méthodes quasi expérimentales (Kaiser *et al.*, 2022) ;
3. l'utilisation d'outils d'IA et d'apprentissage automatique pour analyser de grands ensembles de données non structurées, notamment dans la *fintech* (Hong *et al.*, 2020) ;
4. l'utilisation d'approches interdisciplinaires, comme la combinaison des modèles économiques avec des mesures psychologiques (Singh et Zehra, 2023).

Les finances personnelles et la finance durable

Investissement responsable (IR) des individus et des ménages

De nombreuses enquêtes montrent que les ménages expriment un intérêt marqué pour les IR, comme les fonds IR ou ESG, les obligations vertes³ ou les comptes d'épargne éthiques (Bauer *et al.*, 2021 ; Riedl et Smeets, 2017). Empiriquement, cependant, un écart important subsiste entre ces préférences déclarées et les comportements effectifs ; l'adoption réelle des produits durables reste limitée (Amel-Zadeh et Serafeim, 2018). Le croisement de plusieurs études et rapports (AIR, 2024 ; BdF, 2025 ; Fayolle, 2023 ; Garman, 1999 ; Kotzé et Smit, 2008 ; OCDE, 2024 ; Pacte Mondial Réseau France, 2023 ; UNEP FI, 2021) permet de constater l'existence d'obstacles qui freinent l'engagement des individus. L'un des freins principaux réside dans le manque d'informations sur l'impact réel des produits financiers durables. Ce déficit d'information est aggravé par une faible littératie financière durable,

3. Les obligations vertes (*green bonds*) sont des titres obligataires dont les capitaux levés sont exclusivement alloués à des projets à forte valeur environnementale, tels que les infrastructures renouvelables, la rénovation énergétique ou encore les systèmes de transport propre.

qui limite la capacité des individus à faire des choix éclairés en raison de la complexité des enjeux ESG. En parallèle, l'offre de produits durables peut être complexe, peu accessible ou mal adaptée aux plus petits épargnants. La perception selon laquelle l'IR serait moins rentable que l'investissement classique continue à circuler, malgré le consensus de la littérature scientifique voulant que les rendements soient supérieurs ou égaux. Néanmoins, cette perception erronée d'un arbitrage entre rendement et impact décourage de nombreux particuliers et freine l'IR.

Littératie financière durable

Bien que la recherche portant sur la littératie financière durable soit limitée, certains chercheurs tels que Dupuy *et al.* (2024), Filippini *et al.* (2024) et Starita (2025) se sont récemment intéressés à ce concept qui prolonge celui de la littératie financière traditionnelle en intégrant la capacité à évaluer les impacts sociaux, environnementaux et éthiques dans les décisions financières (Varmaz *et al.*, 2021). La littératie financière durable dépasse donc la seule connaissance des concepts financiers traditionnels pour inclure une conscience des enjeux de durabilité liés aux choix d'investissement.

Sur le plan théorique, la littératie financière durable mobilise des savoirs pluridisciplinaires, à l'intersection de l'économie comportementale, de l'éducation financière, de la psychologie sociale et de la finance responsable. Varmaz *et al.* (2021) identifient trois dimensions principales :

1. une dimension d'ordre cognitif, qui porte sur la connaissance des produits financiers durables et la compréhension des enjeux et critères ESG ;
2. une dimension motivationnelle et affective ;
3. une dimension portant sur les comportements financiers durables de l'individu.

Sa mesure est cependant encore émergente et hétérogène, en raison de l'absence de cadre méthodique conceptuel unifié et d'instruments validés.

Nudges comportementaux et épargne verte

Dans la continuité de la finance comportementale, plusieurs travaux expérimentent l'utilisation de *nudges* comportementaux, soit l'intervention subtile dans l'architecture des choix qui vise à orienter le

comportement des individus dans une direction particulière sans restreindre leurs options ni modifier de façon significative leurs incitations économiques (Thaler et Sunstein, 2008), pour orienter les ménages vers des choix plus durables. Par exemple, des expériences testent l'inscription automatique (ou par défaut) dans des fonds verts pour exploiter le biais de statu quo, la présentation simplifiée des produits durables ou de l'empreinte carbone des portefeuilles pour aider à réduire la surcharge cognitive, la rétroaction en temps réel sur la consommation d'énergie ou des dépenses, ou des applications *fintech* d'épargne écologique (Gangi *et al.*, 2021).

Inclusion financière, inégalités et résilience

À la suite de la crise financière de 2008, les travaux se sont multipliés sur les hypothèques, le crédit à la consommation, les prêts étudiants et la gestion des chocs économiques. Depuis 2015, l'utilisation de données administratives et transactionnelles à haute fréquence a permis d'analyser l'hétérogénéité des réactions selon le patrimoine, la liquidité et l'accès au crédit, révélant la fragilité persistante de nombreux ménages (Li *et al.*, 2025; Singh et Zehra, 2023). Par ailleurs, un nombre croissant de travaux relie les comportements financiers des ménages aux inégalités de richesse. Les différences d'accès aux marchés financiers, à l'information et aux services numériques sont identifiées comme des facteurs qui peuvent expliquer la persistance des écarts de patrimoine. Les outils numériques soulèvent aussi des défis en matière d'inclusion numérique, de protection des données et d'intégration des critères de durabilité dans les algorithmes.

La littérature explore aussi le rôle de la finance durable comme levier d'inclusion dans les pays émergents. Le microcrédit vert et le financement de la transition énergétique sont étudiés comme leviers combinant inclusion et durabilité (Ellili, 2024). De plus en plus de recherches portent aussi sur des produits d'assurance paramétriques permettant aux petits agriculteurs de se protéger contre les événements climatiques extrêmes. Ces produits d'assurance climatique sont considérés comme essentiels pour renforcer la résilience économique face aux changements climatiques.

Politiques publiques et réglementation

La réglementation joue un rôle essentiel dans le développement de la finance durable pour les ménages. Les investisseurs institutionnels et particuliers réclament l'instauration de normes et de standards pour améliorer la qualité de l'information disponible. Toutefois, les études montrent que, si ces dispositifs renforcent la transparence, leur multiplication et leur hétérogénéité en réduisent l'efficacité (Amel-Zadeh et Serafeim, 2018).

En ce qui concerne les obligations de divulgation (*reporting*), le Canada a émis en 2024 ses deux premières normes de divulgation (soit les Normes canadiennes d'information en matière de durabilité 1 et 2, mieux connues sous leur nom anglais, *Canadian Sustainability Disclosure Standards* [CSDS] 1 et 2) basées sur les Normes internationales d'information financière (en anglais, *International Financial Reporting Standards* [IFRS]). Elles ne sont pas obligatoires sauf pour les institutions fédérales (banques et assureurs). La norme GRI (*Global Reporting Initiative*, Norme mondiale pour le *reporting* en matière de développement durable) est une norme reconnue mondialement qui peut être utilisée volontairement par les entreprises canadiennes pour produire des rapports ESG ou de durabilité. Dans tous les cas, bien que les normes soient établies, beaucoup d'entreprises ne sont pas encore prêtes, car elles ne mesurent pas les risques climatiques de façon quantifiée, ou ne rapportent pas les émissions scope 3⁴. Il y a encore une variabilité dans ce que les rapports volontaires présentent, ce qui rend la comparabilité difficile. L'obligation réglementaire pourrait évoluer : certaines provinces ou certains régulateurs pourraient rendre des éléments des CSDS obligatoires selon le type d'entreprise. Dans tous les cas, leur impact sur les ménages reste encore peu étudié.

Finalement, la littérature scientifique sur les incitations fiscales est encore rare, mais plusieurs auteurs suggèrent qu'elles pourraient être un levier important pour orienter l'épargne vers des produits durables (Bauer *et al.*, 2021).

4. Les émissions « scope 3 » sont les émissions de gaz à effet de serre indirectes produites par l'entreprise, autres que les émissions directes et les émissions indirectes liées à l'énergie.

Conclusion

Au cours des quinze à vingt dernières années, la recherche sur les finances personnelles et des ménages s'est consolidée en tant que champ d'études mature et interdisciplinaire. Les avancées méthodologiques, l'essor de la *fintech* et l'apport des sciences comportementales ont profondément renouvelé les approches. Globalement, on remarque aussi que la littérature est de plus en plus orientée vers l'action publique, comme la conception de programmes éducatifs, la simplification de l'information financière, les *nudges* comportementaux et la réglementation des innovations *fintech*.

Néanmoins, malgré l'essor de la recherche sur les finances personnelles et sur la finance durable, la littérature demeure fragmentée, et plusieurs lacunes importantes subsistent, offrant de belles possibilités pour les travaux futurs. Nous notons par exemple le manque d'évaluation des impacts à long terme des politiques ou des programmes. Des études longitudinales pour mesurer les effets durables sur les comportements financiers, sociaux et environnementaux des individus et des ménages sont donc pertinentes. La compréhension des mécanismes derrière l'écart attitude-comportement des individus est également limitée. Par exemple, dans le domaine de l'IR, les facteurs expliquant pourquoi les ménages ne traduisent pas leurs préférences durables en actes restent mal compris. On remarque aussi que les recherches se concentrent souvent sur l'investissement ou l'épargne, en laissant de côté les décisions de consommation, de crédit ou de retraite sous l'angle du développement durable. L'adoption d'une approche holistique liant les choix financiers aux impacts environnementaux et sociaux tout au long du cycle de vie des ménages (*finance lifecycle*) pourrait combler cette lacune dans la littérature.

Les recherches agrégées masquent les différences selon le revenu, le genre, l'éducation ou la culture, qui influencent l'adoption des comportements. Examiner les différences permet d'identifier les groupes vulnérables et de mieux comprendre l'équité et la distribution des bénéfices des politiques financières durables. Parallèlement, les travaux existants sur le microcrédit vert ou les assurances climatiques restent limités, et leurs effets sur le bien-être économique et environnemental des ménages ne sont pas bien documentés. Il est donc important d'étudier ces instruments à l'échelle micro et en analysant les différences entre groupes socioéconomiques et contextes géographiques.

Finalement, l'évaluation empirique des politiques ou des réglementations est limitée. Par exemple, l'efficacité réelle des labels IR ou les exigences de transparence sont peu documentées. La disponibilité des données administratives combinée à des méthodes expérimentales ou quasi expérimentales pourrait examiner l'efficacité réelle et l'impact durable des labels IR, des incitatifs fiscaux ou des exigences de transparence sur les comportements.

En résumé, les travaux futurs devraient combiner approche micro-économique, comportementale et durable, en intégrant long terme, hétérogénéité des ménages, littératie financière durable, inclusion dans les pays émergents et évaluation rigoureuse des politiques publiques.

Références

- Agarwal, S. et Chua, Y. H. (2020). FinTech and household finance : A review of the empirical literature. *China Finance Review International*, 10(4), 361-376. <https://doi.org/10.1108/CFRI-03-2020-0024>
- AIR. (2024). *Rapport de tendances de l'IR canadien 2024*. Responsible Investment Association. <https://www.riacanada.ca/content/uploads/2024/11/2024-RI-Trends-Report-FR.pdf>
- Amel-Zadeh, A. et Serafeim, G. (2018). Why and how investors use ESG information : Evidence from a global survey. *Financial Analysts Journal*, 74(3), 87-103. <https://doi.org/10.2469/faj.v74.n3.2>
- Baker, H. K., Kathpal, S. et Akhtar, A. (2025). The Big 5 personality traits and investment biases : the role of financial literacy. *Review of Behavioral Finance*, 17(1), 172-197. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/rbf-07-2023-0169/full/html?casa_token=tjYEA1nMHRQAAAAA:ArL15SSpCce66xVsKJ0I_ufj-9DhQuZeFXLBDnJg-XWbA2c2bvEmHCUIDxpwI2JYkijXHLHSzfDjMTZLRZvIWc89eStk86aEgQG89jASXrXOUwe7zljJ
- Bauer, R., Ruof, T. et Smeets, P. (2021). Get real! Individuals prefer more sustainable investments. *Review of Financial Studies*, 34(8), 3976-4043
- BdF. Banque de France. (2025, 10 mars). *La finance durable*. <https://www.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/finance-durable>
- Dupuy, P., Marie-Jeanne, C. et Ribau-Peltre, N. (2024). Finance literacy and sustainable finance literacy. *Bankers, Markets et Investors*, 178(3), 31-37. <https://doi.org/10.54695/bmi.178.0031>
- Ellili, N.O.D. (2024). Financial inclusion and sustainable development : A review and research agenda. *Journal of Financial Services Marketing*, 29, 1345-1364. <https://doi.org/10.1057/s41264-024-00269-5>

- Fayolle, A. (2023). L'investissement responsable, une boussole pour une économie plus durable. *Servir*, 520(2), 32-35. <https://doi.org/10.3917/servir.520.0032>
- Fernandes, D., Lynch, J. G. Jr. et Netemeyer, R. G. (2014). Financial literacy, financial education, and downstream financial behaviors. *Management Science*, 60(8), 1861-1883. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1849>
- Filippini, M., Leippold, M. et Wekhof, T. (2024). Sustainable finance literacy and the determinants of sustainable investing. *Journal of Banking et Finance*, 163, 107167. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2024.107167>
- Gangi, F., Varrone, N. et Daniele, L. M. (2021). Socially Responsible Investment (SRI) : From Niche to Mainstream. Dans F. Gangi, A. Meles, L. M. Daniele, N. Varrone et D. Salerno (dir.), *The Evolution of Sustainable Investments and Finance* (p. 1-58). Palgrave Macmillan. 10.1007/978-3-030-70350-9_1
- Garman, E. T. (1999). *Personal finance*. Houghton Mifflin Harcourt. <https://books.google.com/books?hl=en&tr=etid=YI0iUv9UoQ4Cetoi=fndetpg=PA7etdq=financial+personal+management&ots=tGJBqSHMyjetsig=hAeZH0gtzVOv7xdXrG4872nFHas>
- Hong, C. Y., Lu, X. et Pan, J. (2020). *FinTech adoption and household risk-taking : From digital payments to platform investments*. NBER Working Paper No. 28063. <https://doi.org/10.3386/w28063>
- Kaiser, T., Lusardi, A., Menkhoff, L. et Urban, C. (2022). Financial education affects financial knowledge and downstream behaviors. *Journal of Financial Economics*, 145(2), 255-272. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.09.022>
- Kotzé, L. et Smit, A. (2008). Personal financial literacy and personal debt management : the potential relationship with new venture creation. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 1(1), 35-50. <http://sajesbm.co.za/index.php/sajesbm/article/view/11>
- Kumar, R. (2025). Global trends and research patterns in financial literacy and behavior : A bibliometric analysis. *Management Science Advances*, 2(1), 1-18. <https://doi.org/10.31181/msa2120256>
- Li, X., Wei, Y. et Wang, S. (2025). Household finance research : A systematic bibliometric analysis of evolution, trends, and emerging research directions. *Review of Economics of the Household*, 23(2), 839-867. <https://doi.org/10.1007/s11150-025-09774-5>
- Lusardi, A. et Mitchell, O. S. (2014). The Economic Importance of Financial Literacy : Theory and Evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5-44.
- Moreau, Q. (2022). *Trois essais en finance durable* [thèse de doctorat, Université Paris sciences et lettres]. <https://theses.fr/2022UPSLD012>

- OCDE. Organisation de coopération et de développement économiques. (2024, 31 octobre). *OECD Review on Aligning Finance with Climate Goals* https://www.oecd.org/en/publications/oecd-review-on-aligning-finance-with-climate-goals_b9b7ce49-en.html
- Pacte Mondial Réseau France. (2023). *FINANCE DURABLE État des lieux 2023 et principaux enjeux*. <https://pactemondial.org/wp-content/uploads/2024/05/Finance-durable-Etat-des-lieux-2023.pdf>
- Panos, G. A. et Wilson, J. O. S. (2020). Financial literacy and responsible finance in the FinTech era: capabilities and challenges. *The European Journal of Finance*, 26(4-5), 297-301. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2020.1717569>
- Prihartono, M. R. D. et Asandimitra, N. (2018). Analysis factors influencing financial management behaviour. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(8), 308-326. https://www.academia.edu/download/106209149/Analysis_Factors_Influencing_Financial_Management_Behaviour.pdf
- Qamar, M. A. J., Khemta, M. A. N. et Jamil, H. (2016). How knowledge and financial self-efficacy moderate the relationship between money attitudes and personal financial management behavior. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 5(2), 296-308. <https://european-science.com/eojnss/article/view/3234>
- Riedl, A. et Smeets, P. (2017). Why do investors hold socially responsible mutual funds? *Journal of Finance*, 72(6), 2505-2550. <https://doi.org/10.1111/jofi.12547>
- Singh, U. B. et Zehra, N. (2023). Household finance : A systematic literature review and directions for future research. *Qualitative Research in Financial Markets*, 15(5), 841-887. <https://doi.org/10.1108/QRFM-11-2021-0186>
- Starita, M. G. (2025). Sustainable finance literacy and financial well-being : A literature review. Dans F. Gangi, D. A. Previati et F. Sfez (dir.), *Sustainable Finance and Society*. Routledge.
- Thaler, R. H. et Sunstein, C. R. (2008). *Nudge : Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- UNEP FI. (2021). *Annual Overview 2021* [United Nations Environment Programme–Finance Initiative]. <https://www.unepfi.org/industries/banking/annual-overview-2021/>
- Varmaz, A., Riebe, K. et Hegner, S. (2021). Sustainable Financial Literacy and preferences for sustainable investments among young adults. *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, (4), 43-69.

CHAPITRE 10

Politiques d'investissement durable : entre ambitions Zéro-net et transition énergétique

Frank Coggins et
Catherine Deslauriers

Introduction

Depuis l'Accord de Paris de 2015, qui a fixé un objectif mondial de limitation du réchauffement climatique en dessous de 2 °C par rapport aux températures préindustrielles, et de préférence à 1,5 °C, les politiques d'investissement durable occupent une place centrale dans les stratégies climatiques de diverses institutions. Les investisseurs, quels qu'ils soient, sont désormais incités à aligner leurs portefeuilles d'investissement sur des trajectoires compatibles avec cette ambition climatique, notamment par l'adoption d'objectifs Zéro-net et le soutien actif à la transition énergétique, qui consiste à financer la transformation des systèmes énergétiques vers des sources renouvelables et à faible émission carbone. Cet essai brosse un portrait actuel des deux stratégies en question et met en lumière les limites auxquelles elles font face, de même que les pistes de solution envisageables pour tenter d'y remédier.

Comprendre le Zéro-net

Selon le Forum économique mondial (WEF), le concept Zéro-net fait référence à des actions essentielles dans la lutte contre les changements climatiques, tout comme la neutralité carbone. Toutefois, contrairement à la carboneutralité, qui concerne généralement la réduction des émissions de CO₂ liées à une partie spécifique des opérations, le Zéro-net vise à réduire tous les gaz à effet de serre (GES) sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement dans le but d'atteindre un équilibre

entre les émissions de GES produites et celles retirées de l'atmosphère. Ce bilan de zéro doit être atteint idéalement d'ici 2050, en cohérence avec les scénarios du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) visant à limiter le réchauffement à 1,5 °C (Kingsley, 2022).

Pour les investisseurs institutionnels, cet engagement implique non seulement de mesurer, de réduire et de compenser les émissions associées à leurs portefeuilles, mais aussi de financer activement des projets favorables au climat. De tels engagements Zéro-net se multiplient à travers le monde, comme peuvent en témoigner les diverses initiatives et alliances Zéro-net qui ont été créées au fil des années afin de structurer cette démarche climatique. Ces alliances fédèrent de grands investisseurs et représentent collectivement plusieurs milliers de milliards de dollars d'actifs sous gestion en leur proposant des feuilles de route détaillées, fondées sur la science climatique et des méthodes d'alignement standardisées.

Par exemple, en date de juillet 2025, la campagne *Race to Zero*, lancée en juin 2020, comptait parmi ses signataires 13 903 entreprises, 47 États et régions, 1 145 villes, 575 institutions financières, 1 232 institutions d'éducation, 91 établissements de santé et 182 autres organisations, ce qui fait d'elle la plus grande alliance Zéro-net existante à ce jour. Plus précisément, ses membres s'engagent à réduire leurs émissions de 50 % d'ici 2030 et à atteindre le Zéro-net d'ici 2050 (United Nations Framework Convention on Climate Change, s. d.). La montée du Zéro-net se fait également sentir dans le secteur financier plus spécifiquement. En effet, depuis son lancement en avril 2021, la Net-Zero Banking Alliance (NZBA, 2024) est passée de 43 à 144 membres venant de 44 pays en date de 2024. Certaines banques font aussi partie de la Glasgow Financial Alliance for Net Zero (GFANZ, 2024), qui rassemblait plus de 700 membres à pareille date, incluant 80 % des banques d'importance systémique mondiale (G-SIB). À cela s'ajoutent, entre autres, les 86 membres de la Net-Zero Asset Owners Alliance (NZAOA, 2023), portée par le Programme des Nations Unies pour l'environnement – Initiative financière (UNEP FI). À noter qu'en plus de fournir des feuilles de route vers le Zéro-net, la NZAOA et la NZBA assurent également la transparence des plans de transition énergétique, nécessaires à l'atteinte d'objectifs Zéro-net.

Transition énergétique et arbitrages stratégiques

Équiterre (2023) définit la transition énergétique comme un moyen de « faire passer le secteur de l'énergie d'une production et consommation de combustibles fossiles (charbon, pétrole et gaz) vers diverses formes d'énergies renouvelables (éolienne, solaire, hydroélectricité) ». L'organisation souligne également l'importance d'une transition juste vers une économie durable, soit de manière équitable et inclusive pour toutes les parties prenantes. En effet, en dépit de ce virage énergétique et les diverses actions climatiques, il ne faut pas oublier de prendre en considération les impacts directs pour les travailleurs et les communautés, entre autres, qui dépendent d'une économie à fortes émissions carbone (Robins, 2022). Selon les Principes pour l'investissement responsable (PRI, 2021a), assurer une telle transition repose sur le travail de plusieurs acteurs. Qu'il s'agisse des gouvernements, des entreprises, des syndicats ou des investisseurs institutionnels, tous jouent un rôle considérable. Dans le domaine de la finance, plus spécifiquement pour les investisseurs, cette transition implique un arbitrage stratégique entre le désinvestissement des énergies fossiles, l'engagement actionnarial et l'investissement proactif dans les technologies et projets à faible impact carbone. L'initiative *Investing in a Just Transition*, lancée en 2018, vise d'ailleurs à identifier le rôle que les investisseurs institutionnels peuvent tenir pour aligner leur plan de lutte contre les changements climatiques avec une transition juste à travers ces différentes sphères d'actions complémentaires.

D'abord, le désinvestissement des énergies fossiles consiste à exclure ou à réduire l'exposition de ses portefeuilles d'actifs aux entreprises liées au charbon, au pétrole et au gaz. Cette stratégie permet un positionnement éthique clair par rapport aux industries à fort impact climatique. Toutefois, comme le soulignent Ansar *et al.* (2013), le désinvestissement ne garantit pas une baisse des émissions réelles si les actifs exclus sont rachetés par des acteurs moins sensibles aux enjeux climatiques, et il prive souvent les investisseurs de leur capacité à influencer la stratégie des entreprises concernées via l'engagement actionnarial. C'est pourquoi de nombreux investisseurs considèrent plutôt le désinvestissement comme un outil complémentaire et l'utilisent plutôt en dernier recours, lorsque les efforts d'engagement ne semblent plus porter fruit auprès des entreprises ciblées (PRI, 2021b).

À l'opposé du désinvestissement, l'engagement actionnarial constitue un levier stratégique dans la transition vers le Zéro-net. Il permet aux investisseurs d'instaurer un dialogue avec les entreprises à forte intensité carbone afin d'améliorer leur gouvernance climatique, leur transparence en matière d'émissions et leurs plans de décarbonation (PRI, 2021b). Dans cette optique, l'initiative Climate Action 100+ (s. d.) mobilise les investisseurs pour inciter les plus grands émetteurs mondiaux de GES à aligner leurs pratiques sur des trajectoires Zéro-net, contribuant ainsi de manière concrète à la transition énergétique mondiale¹. Dimson *et al.* (2015) démontrent en effet que les actions concertées et répétées des investisseurs et d'autres parties prenantes constituent des leviers favorables aux changements environnementaux et sociaux au sein des entreprises américaines à l'étude.

Puis, selon l'International Energy Agency (IEA, 2021), la transition énergétique exige une réorientation des flux financiers vers des infrastructures sobres en carbone, des technologies renouvelables, des réseaux intelligents et des solutions d'efficacité énergétique. Tout comme le Zéro-net, elle constitue une condition clé à l'atteinte des objectifs de l'Accord de Paris. Dans cette optique, l'IEA propose des feuilles de route cohérentes avec ces objectifs. L'investissement proactif dans des solutions à faible émission carbone comprend le financement d'entreprises et de projets dans les domaines des énergies renouvelables, de la mobilité durable, de l'innovation technologique et de la performance énergétique, tout en intégrant les dimensions sociales associées à ces décisions. Ces placements visent à concilier rendement financier et impact environnemental positif (PRI, 2021a).

Un exemple institutionnel qui illustre bien la combinaison des stratégies Zéro-net et du soutien à la transition énergétique est celui de la Caisse de dépôt et placement du Québec (La Caisse) dans sa stratégie climatique 2025-2030 (Caisse de dépôt et placement du Québec, 2025). Après avoir réduit de près de 50 % l'empreinte carbone de son portefeuille entre 2017 et 2024, La Caisse vise désormais 400 G \$ d'investissements en action climatique d'ici 2030. Cette stratégie repose sur deux piliers : d'une part, soutenir les sociétés qui intègrent le climat dans leur modèle d'affaires en les accompagnant vers des plans de décarbonation crédibles ; d'autre part, accroître les investissements

1. <https://www.climateaction100.org/>

dans des solutions climatiques, telles que les infrastructures sobres en carbone, les énergies renouvelables, les solutions fondées sur la nature ou encore les technologies d'adaptation et de résilience.

Limites des politiques d'investissement durable

Plusieurs travaux ont étudié la pertinence et les limites des trajectoires Zéro-net dans les stratégies d'investissement. D'abord, il est difficile d'évaluer les progrès réalisés en raison des différences méthodologiques et des mesures spécifiques utilisées. Dans leur étude sur les divergences des notations ESG², Berg *et al.* (2022) soulignent l'enjeu considérable que représente l'hétérogénéité dans la prise en compte des émissions de scopes 1, 2 et 3³. Ultimement, cette divergence de périmètre nuit à la comparabilité des engagements et à leur crédibilité. Par ailleurs, malgré la complexité méthodologique qu'elle implique, l'intégration systématique des émissions indirectes de scope 3 dans les évaluations s'avère importante puisqu'elles représentent une composante essentielle des émissions globales de GES. Une prise en compte exhaustive des émissions des scopes 1, 2 et 3 constitue ainsi un élément clé à toute mesure rigoureuse de l'empreinte carbone des portefeuilles d'investissement (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2021).

De leur côté, Fankhauser *et al.* (2022) insistent sur l'importance d'instaurer des standards clairs afin d'éviter les risques d'écoblanchiment (*greenwashing*) et d'assurer la traçabilité des réductions réelles d'émissions. Cela renforce la nécessité d'une harmonisation des cadres méthodologiques. L'Europe a déjà amorcé cette démarche avec le règlement sur la taxonomie verte (Union européenne, 2020), qui propose une classification précise des activités économiques compatibles avec les objectifs Zéro-net. À l'échelle internationale, des efforts sont également en cours, notamment via le Conseil des normes internationales d'information sur la durabilité (*International Sustainability Standards Board*, ISSB), qui s'appuie notamment sur les anciens cadres SASB

2. Environnemental, social et de gouvernance.

3. Les émissions dites de « scope 1 » sont les émissions directes de gaz à effet de serre de l'organisation ; les émissions dites de « scope 2 » sont les émissions indirectes liées à l'énergie achetée (comme l'électricité) par l'organisation ; enfin, les émissions dites de « scope 3 » sont les émissions indirectes produites par l'entreprise, autres que les émissions directes et les émissions indirectes liées à l'énergie.

(*Sustainability Accounting Standards Board*) et TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*) pour établir des normes de publication universelles qui renforcent la transparence et facilitent la comparabilité des engagements des entreprises en matière ESG et climatiques respectivement.

Sur le plan macroéconomique, Aglietta et Espagne (2016) soulignent qu'aucune stratégie climatique, qu'il s'agisse d'objectifs Zéro-net ou de transition énergétique, ne peut réussir sans un cadre réglementaire solide, cohérent et coordonné. Un dialogue renforcé avec les autorités publiques apparaît indispensable. En l'absence de régulations contraignantes, incluant une tarification effective du carbone, des normes de divulgation rigoureuses et la conditionnalité des soutiens publics, les incitations de marché demeureront insuffisantes pour engendrer une transformation économique profonde. La finance doit ainsi être articulée autour de politiques nationales et régionales climatiques ambitieuses et cohérentes.

Conclusion

Les engagements Zéro-net et la transition énergétique représentent aujourd'hui des axes stratégiques importants de l'investissement durable. Ils constituent des réponses complémentaires visant à réduire l'empreinte carbone des portefeuilles d'investissement tout en soutenant activement la transformation des systèmes énergétiques. Le Zéro-net engage les investisseurs à mesurer, à réduire et à compenser l'ensemble des émissions de GES associées à leurs actifs, conformément aux scénarios scientifiques pour limiter le réchauffement climatique. Parallèlement, la transition énergétique invite à un arbitrage entre désinvestissement des énergies fossiles, engagement actionnarial et investissements proactifs dans des solutions renouvelables et sobres en carbone. Ces stratégies placent la finance au cœur de la transformation économique nécessaire à l'atteinte des objectifs de l'Accord de Paris.

Les alliances Zéro-net et les initiatives en faveur d'une transition juste témoignent d'un effort collectif structuré, fondé sur des cadres scientifiques et des outils de référence. Pour que cette dynamique gagne en efficacité, elle doit toutefois s'inscrire dans un cadre cohérent et rigoureux, tant au sein des institutions et des entreprises qu'en lien avec les politiques publiques. Les limites méthodologiques, les risques d'écoblanchiment et l'hétérogénéité des mesures montrent que

les ambitions actuelles doivent être soutenues par une gouvernance renforcée, une transparence accrue et une meilleure harmonisation des méthodologies.

Références

- Aglietta, M. et Espagne, É. (2016). *Climate and finance systemic risks, more than an analogy? The climate fragility hypothesis* (Working paper). Research and Expertise on the World Economy.
- Ansar, A., Caldecott, B. et Tilbury, J. (2013). *Stranded assets and the fossil fuel divestment campaign : what does divestment mean for the valuation of fossil fuel assets?* University of Oxford, Smith School of Enterprise and the Environment.
- Berg, F., Kölbel, J. F. et Rigobon, R. (2022). Aggregate confusion : The divergence of ESG ratings. *Review of Finance*, 26(6), 1315–1344.
- Caisse de dépôt et placement du Québec. (2025, 19 juin). *La Caisse dévoile sa stratégie climatique 2025-2030*. <https://www.lacaisse.com/fr/actualites/communiqués/caisse-devoile-strategie-climatique-2025-2030>
- Climate Action 100+. (s. d.). *Accueil*. <https://www.climateaction100.org/>
- Dimson, E., Karakaş, O. et Li, X. (2015). Active ownership. *Review of Financial Studies*, 28(12), 3225–3268.
- Équiterre. (2023, 29 août). *Qu'est-ce qu'une transition juste et est-ce que ça affecte votre emploi?* <https://www.equiterre.org/fr/articles/quest-ce-que-une-transition-juste-et-est-ce-que-ca-affecte-votre-emploi>
- Fankhauser, S., Smith, S. M., Allen, M., Axelsson, K., Hale, T., Hepburn, C., Kendall, J., Khosla, R., Lezaun, J., Mitchell-Larson, E., Obersteiner, M., Rajan, S., Rickaby, R., Seddon, N. et Wetzler, T. (2022). The meaning of net zero and how to get it right. *Nature Climate Change*, 12, 15–21.
- Glasgow Financial Alliance for Net Zero. (2024, novembre). *GFANZ 2024 Progress Report*. <https://assets.bbhub.io/company/sites/63/2024/11/GFANZ-Progress-Report-2024.pdf>
- International Energy Agency. (2021). *Net Zero by 2050 – A Roadmap for the Global Energy Sector*. https://iea.blob.core.windows.net/assets/deebef5d-0c34-4539-9d0c-10b13d840027/NetZeroBy2050-ARoadmapfortheGlobalEnergySector_CORR.pdf
- Kingsley, S. (2022, 23 août). *Carbon neutral and net zero – what do they mean?* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2022/08/carbon-neutral-net-zero-sustainability-climate-change/>
- Net-Zero Asset Owners Alliance. (2023, octobre). *Increasing Climate Ambition, Decreasing Emissions*. United Nations Environment Programme Finance Initiative. <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2023/10/NZAOA-Third-Progress-Report.pdf>

- Net-Zero Banking Alliance. (2024, octobre). *NZBA 2024 Progress Report*. United Nations Environment Programme Finance Initiative. <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2024/10/NZBA-2024-Progress-Report.pdf>
- Principles for Responsible Investment. PRI. (2021a). *Climate change and the just transition : A guide for investor action*. <https://www.unpri.org/download?ac=9452>
- Principles for Responsible Investment. PRI. (2021b). *Discussing Divestment : Developing an approach when pursuing sustainability outcomes in listed equities*. <https://www.unpri.org/download?ac=16109>
- Robins, N. (2022, 28 juin). *Here's how to mobilize finance for a just transition and net zero*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2022/06/here-s-how-to-mobilize-finance-for-a-just-transition-and-net-zero/>
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (2021). *Guidance on Metrics, Targets, and Transition Plans*. https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/07/2021-Metrics_Targets_Guidance-1.pdf
- Union européenne. (2020). *EU Taxonomy Regulation (Regulation (EU) 2020/852)*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A32020R0852>
- United Nations Framework Convention on Climate Change. (s. d.). *Race to Zero*. Climate Action Portal. https://climateaction.unfccc.int/Initiatives?id=Race_to_Zero

CHAPITRE 11

La responsabilité environnementale et sociale des institutions financières

Claudia Champagne et Helyoth Hessou

Introduction

Au cours de la dernière décennie, l'intégration des considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) dans la prise de décision financière est devenue un thème central, tant dans la pratique que dans la recherche. Les institutions financières (IF) – y compris les banques, les gestionnaires d'actifs et les assureurs – sont de plus en plus perçues comme des gardiennes de l'allocation du capital dans la transition vers le développement durable. La littérature scientifique sur ce sujet s'est considérablement développée, passant d'un intérêt initial pour la pertinence financière des facteurs ESG à des débats plus larges sur les instruments de finance durable, les incohérences de mesure, les interventions réglementaires et l'alignement de la finance sur les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.

Le rôle des institutions financières

De manière générale, les institutions financières devraient être des moteurs du développement durable (DD), comme illustré dans la Figure 1 suivante.

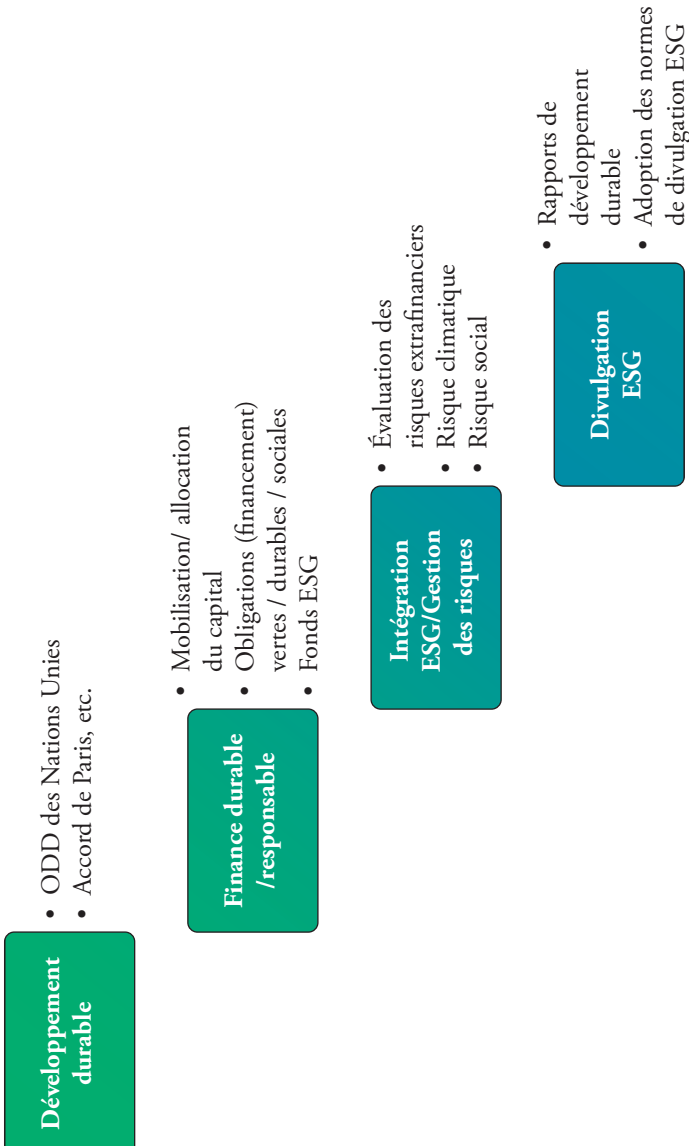


Figure 1 Le rôle des institutions financières dans la transition durable

Les institutions financières sont des facilitatrices des ODD via l’alignement de leurs portefeuilles de prêts ou de valeurs mobilières selon les priorités d’investissement établies à partir des ODD. Elles contribuent ainsi directement à la stabilité à long terme des marchés en prévenant des crises systémiques (p. ex. perte de biodiversité, troubles sociétaux, climat) qui pourraient fortement déstabiliser le système financier. Les critères ESG sont le cadre avec lequel les institutions financières évaluent et gèrent les risques. Finalement, en divulguant adéquatement leurs actions ESG, les institutions permettent une prise de décision éclairée des investisseurs en matière d’ESG.

Le rôle de l’institution financière et sa contribution au DD dépendent du type d’institution :

Tableau 1 Rôle des IF et contribution au DD – Cadre conceptuel

Aspects	Banques	Gestionnaires d’actifs	Assureurs
Intégration ESG	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Via le risque de crédit et la tarification des prêts; ◆ Test de stress climatique pour les portefeuilles de prêts; ◆ Exclusion de secteurs à haut risque (charbon, sables bitumineux). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Via la construction de portefeuilles; ◆ Activisme (engagement, votes, etc.); ◆ Exclusions/filtres dans les fonds. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Via la souscription et la réassurance; ◆ Intégration des risques climatiques et sociaux dans le portefeuille; ◆ Ajustement des primes selon l’exposition aux risques ESG.
Actions concrètes en matière de finance durable	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Émetteurs/souscripteurs de prêts/obligations vertes ou durables; ◆ Financement de l’énergie renouvelable, de l’infrastructure durable, des PME, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Lancement des fonds ESG, des fonds négociés en bourse, des fonds à impact; ◆ Canalisation du capital institutionnel vers les projets durables; ◆ Développement d’indices de référence ESG. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Investissement des primes dans des obligations vertes et des projets renouvelables; ◆ Création d’une assurance paramétrique pour les catastrophes climatiques; ◆ Sortie des secteurs non durables.

Aspects	Banques	Gestionnaires d'actifs	Assureurs
Contribution au DD	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Alignement du financement vers les ODD et l'Accord de Paris ; ◆ Soutenir l'inclusion financière (PME, femmes) ; ◆ Financement d'infrastructures vertes. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mobilisation du capital à grande échelle vers l'énergie propre, l'éducation et la santé ; ◆ Pression sur les entreprises via des demandes de divulgation ; ◆ Focalisation sur la valeur à long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Amélioration de la résilience des communautés (reprise après sinistre, adaptation) ; ◆ Proposer une microassurance abordable ; ◆ Encourager la durabilité en tarifiant les risques de manière équitable.
Influence principale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Allocation du crédit (décident où va le financement). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Allocation du capital (décident où va l'investissement). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tarification du risque et couverture (décident qui/quoi peut être assuré).

État des connaissances

Adoption de pratiques en matière de finance durable et critères ESG

Les banques (via l'octroi de crédit et l'investissement) ainsi que les compagnies d'assurance et les fonds d'investissement (via leurs portefeuilles d'investissement) ont un rôle central à jouer dans la transition de l'économie vers des projets plus durables. À cet effet, des cadres d'action comme la *Net-Zero Banking Alliance* (UNEP FI, 2025), le *Financial Institutions Net-Zero (FINZ) Standard* (SBT, 2025) ou le *Network for Greening the Financial System* (NGFS) préconisent une transition des portefeuilles institutionnels vers des cibles recommandées en matière de réchauffement climatique. Dans ce sens, Ehlers *et al.* (2022) soutiennent que les banques intègrent certaines dimensions de l'émission de CO₂ dans les taux pratiqués sur les prêts. Plus général encore, Goss et Roberts (2011) affirment que les banques font payer un surcoût d'intérêt de 1 à 20 points de base aux firmes qui ont des enjeux en matière ESG. Toutefois, en pratique, les contrôles ESG sont souvent axés sur

la conformité et sont superficiels (Weber et Feltmate, 2016) et les tests effectués, tels que les tests de résistance climatique, sont rarement reliés aux décisions de crédit (Bolton *et al.*, 2020). De plus, malgré leurs engagements à réorienter le capital vers des projets durables, les banques et les assureurs demeurent de grands financeurs des énergies fossiles et des secteurs émetteurs de carbone (Mukanjari et Sterner, 2023). Pour les gestionnaires d'actifs, bien que la majorité d'entre eux offrent des fonds ESG, on constate que plusieurs reproduisent sensiblement les indices traditionnels, avec des exclusions limitées (Brière *et al.*, 2021). Bien que plusieurs facteurs puissent expliquer la difficulté pour les institutions financières de transiter vers des actifs plus responsables, l'insuffisance de ces titres sur les marchés (voir, par exemple, IMF, 2021 ; Climate Bonds Initiative, 2024) ainsi que les coûts socioéconomiques d'une transition désordonnée ou d'un désinvestissement massif, surtout dans les économies dépendantes des énergies fossiles (Boehl *et al.*, 2024 ; Caldecott *et al.*, 2013 ; NGFS, 2022), sont des arguments notables.

Concernant le financement durable, notamment via les obligations vertes qui ont connu un essor depuis le milieu des années 2010, les recherches examinent si ces instruments apportent des bénéfices financiers et environnementaux. Les résultats concernant l'existence d'une « prime verte » (*greenium*), c'est-à-dire une décote de rendement que les investisseurs accepteraient pour financer des obligations vertes, sont partagés : certains observent une prime verte modeste (Apergis *et al.*, 2022), d'autres n'observent aucun effet systématique (Cortellini et Panetta, 2021 ; MacAskill *et al.*, 2021), alors que d'autres soulignent que si une telle prime existait, elle serait liée à un excès de demande ou à la crédibilité de l'émetteur (Kapraun *et al.*, 2021). Au-delà des prix, les chercheurs s'interrogent de plus en plus sur la capacité réelle des obligations vertes à contribuer à des impacts mesurables, comme la réduction des émissions, ou si elles servent surtout d'outils réputationnels pour les émetteurs (Bingler *et al.*, 2023).

Gestion des risques

De manière générale, l'intégration ESG se fait beaucoup à travers la gestion des risques climatiques et sociaux.

Pour les institutions financières, le risque climatique, considéré à travers les risques de transition (politiques de décarbonation, innovations technologiques) et les risques physiques (catastrophes climatiques),

est concret et matériel pour la stabilité financière. Cette approche a été renforcée par les banques centrales et organismes de régulation, en particulier le NGFS, qui a développé des méthodologies de tests de résistance climatique (Battiston *et al.*, 2017). Le cadrage du climat comme risque systémique a fait passer la finance durable d'une logique volontaire à une préoccupation réglementaire.

Les risques sociaux, qui incluent les enjeux liés aux conditions de travail, aux droits humains, à la santé-sécurité, à l'égalité et à la diversité, à la protection des consommateurs et aux impacts communautaires, sont plus flous et moins bien intégrés dans les modèles de risque des institutions financières, notamment à cause des données fragmentées et peu standardisées. Les effets sociaux sont aussi souvent plus indirects et moins quantifiables que les émissions carbone. Néanmoins, les études empiriques démontrent qu'il existe des liens entre le risque social et le risque de crédit, le risque opérationnel et juridique, le risque réputationnel et le risque de conformité, ce qui affecte notamment le prix et l'accès au crédit et l'allocation de portefeuilles. Par exemple, les entreprises ayant de mauvaises pratiques sociales paient un coût de la dette plus élevé (Goss et Roberts, 2011 ; Houston et Shan, 2022) ou ont un accès restreint aux capitaux bancaires (Chava, 2014 ; Amel-Zadeh et Serafeim, 2018). On observe que les banques occidentales ajustent progressivement leurs portefeuilles de crédit en réduisant leurs expositions aux secteurs associés à des controverses sociales et à des violations des droits humains, sous l'effet combiné des pressions réglementaires, de la surveillance des parties prenantes et des risques réputationnels. (Chava, 2014 ; Houston *et al.*, 2022).

Divulgence ESG : régulation, transparence et double matérialité

Le tournant réglementaire de la finance durable est l'un des développements les plus marquants depuis 2020. De manière générale, le cadre réglementaire ESG vise à assurer la transparence des risques ESG, à intégrer les risques ESG dans la gestion prudentielle (crédit, assurance, investissement, éviter l'écoblanchiment/blanchiment social) et à orienter les flux financiers vers la transition écologique et sociale. Les règles, normes et principes sont souvent alignés sur les cadres internationaux, comme les recommandations de divulgation de la *Task Force On Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), les *International Financial Reporting Standards* (normes IFRS), les règles du Comité de

Bâle et les tests du NGFS. Sur le plan de la transparence et de la divulgation, l'Union européenne (UE) a le cadre le plus avancé, propulsé par la *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR), la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) et la taxonomie européenne. Bien que le Canada ait bougé plus tard que l'UE, il existe maintenant un cadre clair de divulgation pour les institutions financières porté par le superviseur fédéral, le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), qui oblige maintenant les banques d'importance systémique et les assureurs fédéraux à avoir une divulgation publique alignée sur le TCFD¹. Ces cadres réglementaires ont opérationnalisé le concept de double matérialité, soit l'idée que les entreprises doivent rendre compte non seulement de l'impact de la durabilité sur leur activité, mais aussi de leur propre impact sur la société et l'environnement. La recherche universitaire commence à évaluer ces interventions, mais l'évidence de leur efficacité demeure limitée étant donné leur récente mise en œuvre. Les premières études suggèrent toutefois qu'elles améliorent la transparence, tout en augmentant les coûts et la complexité de conformité (De la Cruz *et al.*, 2023).

Conclusion et pistes de recherches futures

L'état actuel des connaissances sur la gestion des risques environnementaux et sociaux par les institutions financières montre un paysage en transformation mais encore marqué par des asymétries. Sur le plan environnemental, la littérature est abondante et relativement convergente : les risques physiques et de transition ont des effets tangibles et mesurables sur le coût du capital, la valeur des actifs, la solvabilité des contreparties et la stabilité des portefeuilles. Le versant social, en revanche, demeure plus fragmentaire. La mesure de ces risques reste hétérogène et dépendante des bases de données ESG dont la fiabilité et la comparabilité sont discutées (Berg *et al.*, 2022). L'intégration des enjeux sociaux dans les modèles quantitatifs de risque demeure donc embryonnaire, même si les pratiques de marché montrent une évolution vers une meilleure prise en compte de ceux-ci. Les défis à venir pour la gestion des risques environnementaux et sociaux sont donc à la

1. BSIF. (2023). Ligne directrice B-15. Les premières divulgations climatiques sont obligatoires depuis 2024 pour les grandes institutions. Pour les autres, l'obligation de divulgation est échelonnée dans le temps.

fois méthodologiques et conceptuels, notamment du point de vue de la standardisation des données, la traçabilité des chaînes de valeur, l'intégration fine des vulnérabilités sociales dans les modèles financiers ainsi que l'analyse des interactions entre climat et inégalités sociales.

À cet égard, on observe que, bien que les institutions financières aient multiplié leurs engagements en matière d'ESG et de finance durable au cours des 15 dernières années, l'intégration concrète des facteurs ESG dans leur modèle d'affaires demeure incomplète. Cette situation illustre une tendance structurelle : l'ESG est fréquemment traité comme une question de gestion des risques financiers plutôt que comme un véritable outil de financement de l'impact environnemental et social. Autrement dit, la finance durable progresse sur le plan de la divulgation et de la transparence (rapports d'exploitation, taxonomies, réglementation), mais reste en retard sur le plan de la réallocation effective du capital vers les objectifs de DD (Christensen *et al.*, 2021). Cet écart constitue aujourd'hui l'un des principaux défis identifiés par la recherche universitaire et la régulation financière. Ainsi, la recherche ne doit pas se limiter à la protection contre des pertes potentielles, mais doit aussi s'interroger sur la façon dont la finance peut contribuer à accélérer ou à freiner la transition écologique et sociale et sur la manière dont les choix d'allocation de capitaux traduisent les valeurs collectives.

Références

- Amel-Zadeh, A. et Serafeim, G. (2018). Why and how investors use ESG information : Evidence from a global survey. *Financial Analysts Journal*, 74(3), 87–103. <https://doi.org/10.2469/faj.v74.n3.2>
- Apergis, N., Poufinas, T. et Antonopoulos, A. (2022). ESG scores and cost of debt. *Energy Economics*, 112, 106186.
- Battiston, S., Mandel, A., Monasterolo, I., Schütze, F. et Visentin, G. (2017). A climate stress-test of the financial system. *Nature Climate Change*, 7(4), 283–288. <https://doi.org/10.1038/nclimate3255>
- Berg, F., Kölbel, J. et Rigobon, R. (2022). *Aggregate Confusion : The Divergence of ESG Ratings*. *Review of Finance*, 26(6) 1315-1344. <https://doi.org/10.1093/rof/rfac033>
- Bingler, J. A., Kraus, M. et Leippold, M. (2022). Cheap talk and cherry-picking : What ClimateBert has to say on Corporate Climate Risk Disclosures. *Finance Research Letters*. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102776>

- Boehl, G., Budianto, F. et Takáts, E. (2024). *The macroeconomics of green transitions*. Bank for International Settlements, Monetary and Economic Department. <https://www.bis.org/publ/work1237.htm>
- Bolton, P., Després, M., Pereira da Silva, L. A., Samama, F. et Svartzman, R. (2020). *The green swan : Central banking and financial stability in the age of climate change*. BIS/Bank of France.
- Brière, M., Peilloux, A. et Ureche-Rangau, L. (2021). Do investors care about ESG funds? *Journal of Banking & Finance*, 135, 106362.
- Bureau du surintendant des institutions financières, BSIF. (2023). Ligne directrice B-15
- Caldecott, B., Tilbury, J. et Ansar, A. (2013). *Stranded assets and the fossil fuel divestment campaign : what does divestment mean for the valuation of fossil fuel assets?* Smith School of Enterprise and the Environment, University of Oxford.
- Chava, S. (2014). Environmental externalities and cost of capital. *Journal of Financial Economics*, 111(2), 335–351. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.10.010>
- Christensen, H. B., Hail, L. et Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting : Economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26(3), 1176–1248.
- Climate Bonds Initiative. (2024). *Global state of the market 2024*. <https://www.climatebonds.net/files/documents/publications/Climate-Bonds-Sustainable-Debt-2024-Global-State-of-the-Market-24-Sep-2025.pdf>
- Cortellini, G. et Panetta, I. C. (2021). Green Bond : A Systematic Literature Review for Future Research Agendas. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(12), 589. <https://doi.org/10.3390/jrfm14120589>
- De la Cruz, A., Medina, A. et Tang, Y. (2023). *The drivers of sustainable finance disclosure*. OECD Publishing.
- Ehlers, T., Packer, F. et de Greiff, K. (2022). The pricing of carbon risk in syndicated loans : which risks are priced and why? *Journal of Banking and Finance*, 136. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106180>
- Goss, A. et Roberts, G. S. (2011). The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans. *Journal of Banking & Finance*, 35(7), 1794–1810. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.12.002>
- Houston, J. F. et Shan, H. (2022). Corporate social responsibility and bank loan pricing. *Review of Finance*, 26(1), 1–44. <https://doi.org/10.1093/rof/rfab021>
- Houston, J. F., Lin, C., & Ma, Y. (2022). Climate change, investor attention, and bank lending. *Journal of Finance*, 77(2), 973–1025.

- IMF. (2021). *Global Financial Stability Report, “Investment Funds : Fostering the Transition to a Green Economy”*.
- Kapraun, J., Latino, C., Scheins, C. et Schlag, C. (2021). *(In)-credibly green : Which bonds trade at a green bond premium?* Proceedings of Paris December 2019 Finance Meeting EUROFIDAI-ESSEC.
- MacAskill, S., Roca, E., Liu, B., Stewart, R. et Sahin, O. (2021). Is there a green premium in the green bond market? Systematic literature review revealing premium determinants. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124491. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124491>
- Mukanjari, S. et Sterner, T. (2023). Insurance and climate risk : An overview. *Environmental and Resource Economics*, 84(3), 545–572.
- NGFS. Network for Greening the Financial System. (2022). *NGFS Scenarios for central banks and supervisors*. https://www.ngfs.net/system/files/import/ngfs/medias/documents/ngfs_climate_scenarios_for_central_banks_and_supervisors_.pdf.pdf
- SBT. Science Based Targets. (2025, juillet). *Financial Institutions Net-Zero Standard*. https://files.sciencebasedtargets.org/production/files/Financial-Institutions-Net-Zero-Standard.pdf?dm=1756997162&_gl=1*o8xf8g*_gcl_au*MjE0NjgyODk1OS4xNzU4ODA3NzQ0*_ga*NDc4ODI1MzcyLjE3NTg4MDC3NDQ.*_ga_22VNHNTFT3*cZ3NTg4MDC3NDMkbzEkZzEkdDE3NTg4MDC3NTckajQ2JGwwJGg1NTY5NTM2OTI
- UNEP FI. (2025). *Guidance for Climate Target Setting for Banks. Version 4*. <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2025/10/Guidelines-for-Climate-Change-Target-Setting-for-Bank-V4.pdf>
- Weber, O. et Feltmate, B. (2016). *Sustainable banking : Managing the social and environmental impact of financial institutions*. University of Toronto Press. <https://www.jstor.org/stable/10.3138/j.ctv2fjwx89>

CHAPITRE 12

Décarbonation des portefeuilles d'actions boursières : initiatives en finance durable et effets sur le S&P 500 et le S&P Global 1200

Frank Coggins et Catherine Deslauriers

Introduction

Alors que la crise climatique s'intensifie et que les impacts environnementaux deviennent de plus en plus visibles à l'échelle mondiale, la finance est de plus en plus appelée à jouer un rôle central dans la réorientation des flux économiques vers des activités compatibles avec la neutralité carbone et les objectifs Zéro-net. Guidés par diverses initiatives internationales, les investisseurs disposent maintenant de ressources et de soutien afin de mettre en œuvre des stratégies d'investissement durable. Parmi les leviers à la disposition des investisseurs institutionnels, la décarbonation des portefeuilles d'actions représente une démarche concrète et stratégique visant à réduire l'intensité carbone des investissements tout en préservant, voire en améliorant, la performance financière. C'est dans cette optique que cet essai décompose la performance carbone des indices S&P 500 et S&P Global 1200, afin de mieux comprendre les dynamiques de décarbonation au sein de ces indices boursiers clés.

Croissance des initiatives en investissement durable

Plusieurs initiatives internationales encadrent et renforcent l'engagement des investisseurs en matière de finance durable, ce qui influe directement sur la composition et la performance carbone des grands

indices boursiers. Depuis la création des Principes pour l'investissement responsable (PRI) en 2006, soutenus par les Nations Unies, la prise en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) s'est progressivement imposée comme une dimension importante des décisions d'investissement. Les PRI regroupent aujourd'hui plus de 5 000 signataires qui gèrent collectivement un total d'actifs sous gestion de 128,4 billions de dollars américains (PRI, 2024).

Parmi les initiatives les plus dynamiques, Climate Action 100+ occupe une place centrale dans la décarbonation des portefeuilles d'investissement. Créé en 2017, ce regroupement de plus de 600 investisseurs constitue la plus grande initiative mondiale menée par des investisseurs. L'objectif est d'inciter 168 grandes entreprises émettrices de gaz à effet de serre (GES) – plusieurs étant cotées dans les indices de référence comme le S&P 500 et le S&P Global 1200 – à adopter des mesures concrètes en matière de réduction des émissions, de gouvernance climatique et de transparence liée aux enjeux climatiques (Climate Action 100+, s. d.).

Ces démarches sont guidées, entre autres, par les recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD, 2017), qui propose un cadre standardisé pour les entreprises afin de divulguer leurs risques climatiques, notamment en lien avec leurs émissions et leur intensité carbone. À cela s'ajoutent toutes les alliances Zéro-net, qui incitent les gestionnaires d'actifs à aligner leurs portefeuilles avec des trajectoires de décarbonation et de Zéro-net crédibles. Parmi celles-ci figurent la *Net Zero Asset Managers Initiative* (NZAM), la *Net-Zero Banking Alliance* (NZBA), la *Net-Zero Asset Owner Alliance* (NZAOA), la *Paris Aligned Investment Initiative* (PAII) et la *Glasgow Financial Alliance for Net Zero* (GFANZ).

Ces initiatives proposent des cadres normatifs, des outils d'évaluation ainsi que des stratégies d'engagement actionnarial visant à favoriser une transition climatique effective au sein des grandes entreprises cotées en bourse. Elles transforment les méthodes de construction, d'évaluation et de gestion des portefeuilles, tout en encourageant la collaboration entre investisseurs afin de renforcer leur influence collective sur les entreprises. Il est donc pertinent d'étudier la performance carbone des indices boursiers concernés et le potentiel impact de ces regroupements sur celle-ci.

Évolution de l'intensité carbone du S&P 500, du S&P Global 1200 et de ses dérivés

L'indice S&P 500, qui regroupe les 500 plus grandes entreprises cotées en bourse aux États-Unis, est un baromètre majeur de la santé économique américaine (S&P Dow Jones Indices, s. d.-a). Quant au S&P Global 1200, il regroupe environ 1200 des plus grandes entreprises cotées en bourse, mais à travers le monde. Couvrant près de 70 % de la capitalisation boursière mondiale, cet indice boursier international offre une perspective plus large et moins centrée sur les États-Unis que le S&P 500 (S&P Dow Jones Indices, s. d.-b). L'étude de sa décarbonation confère ainsi une portée internationale à l'analyse. Puis, pour une analyse plus fine, les indices S&P Global 1200 non-US et S&P Global 1200 EM (pays émergents) ont également été ajoutés à l'étude. Le premier est simplement composé de toutes les entreprises non américaines, tandis que le deuxième a été construit à partir de certains pays émergents du S&P Global 1200. Ce dernier inclut plus précisément les entreprises d'Asie, d'Amérique centrale et d'Amérique du Sud (Fonds monétaire international, 2024).

La composition des indices boursiers provient directement de S&P Global. Les mesures d'intensité carbone (IC) proviennent quant à elles du fournisseur de données MSCI, et ce, pour la totalité de la période couverte, soit du 31 décembre 2018 au 31 décembre 2024. L'IC représente le risque carbone auquel une société est exposée et se mesure en tonnes d'équivalent de CO₂ (scopes 1 et 2¹) divisées par millions de dollars américains de revenus. Un risque carbone faible, et donc une IC faible, est souhaitable. À noter que les résultats présentés ici ont été tirés des données disponibles en date du 30 juin 2025. En raison des délais de publication des IC de MSCI, certaines IC n'étaient pas encore mises à jour au 31 décembre 2023 et 2024, il s'agit donc de résultats provisoires pour les dernières années.

1. Soit les émissions directes de gaz à effet de serre d'une entreprise (scope 1) et les émissions indirectes de gaz à effet de serre liées à l'approvisionnement en énergie d'une entreprise (scope 2).

La figure 1 présente l'évolution de l'IC (tonnes d'équivalent de CO₂/millions de revenus en \$ US) des indices S&P 500, S&P Global 1200, S&P Global 1200 non-US et S&P Global EM sur la période globale, soit du 31 décembre 2018 au 31 décembre 2024.

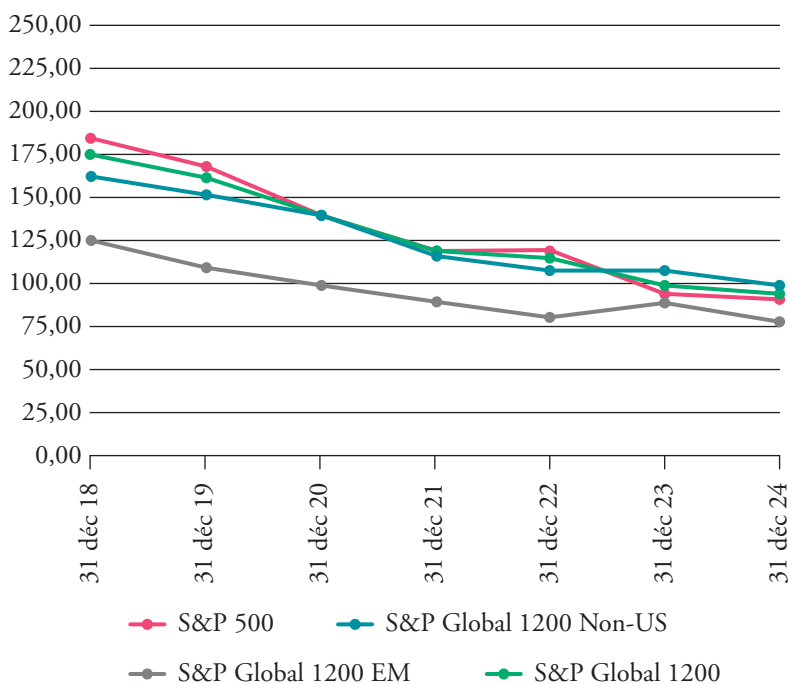


Figure 1 Évolution de l'IC du S&P 500, du S&P Global 1200 et de ses dérivés

La figure 1 met en évidence une tendance générale à la baisse pour l'ensemble des quatre indices analysés. Entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2024, l'IC a diminué d'environ 50 % pour le S&P 500, de 47 % pour le S&P Global 1200, de 39 % pour le S&P Global 1200 non-US et de 37 % pour le S&P Global 1200 EM. Cette baisse est fréquemment mise en avant comme un signe encourageant d'une finance plus responsable et consciente de ses impacts environnementaux. Toutefois, une analyse plus fine des résultats révèle que cette réduction résulte en partie d'un phénomène de repondération sectorielle à l'intérieur des indices. En effet, la part des secteurs à forte IC, comme les secteurs des énergies fossiles et industriel, a diminué au profit des secteurs financiers, des technologies de l'information et des services de

communication, qui sont de nature moins émettrice. Ce constat suggère que les investissements se dirigent davantage dans des secteurs ou des entreprises faibles en IC, mais n'implique pas que les pires entreprises ou secteurs ont significativement amélioré leur IC. Selon la classification *Global Industry Classification Standard* (GICS), la combinaison des secteurs de l'énergie et industriel totalisait environ 17 % de la capitalisation au 31 décembre 2018, contre un peu moins de 14 % en 2024. À l'inverse, la part cumulée des services financiers, des technologies et des télécommunications est passée de 41 % à 52 % sur la même période. Cette évolution sectorielle masque donc des progrès parfois limités au sein des entreprises elles-mêmes. Cette situation témoigne de la nécessité d'indices alternatifs, comme le *S&P 500 Net Zero 2050 Climate Transition Index*, qui intègrent des critères stricts de performance climatique et qui sélectionnent les sociétés selon leurs engagements et plans crédibles de décarbonation (S&P Dow Jones Indices, s. d.-c).

Par ailleurs, la comparaison des différents indices révèle des différences notables entre les marchés développés et les marchés émergents. Compte tenu du poids des entreprises américaines dans le S&P Global 1200, la convergence observée entre ce dernier et le S&P 500 apparaît comme un phénomène attendu. À titre d'exemple, au 31 décembre 2024, les sociétés américaines représentaient à elles seules 71 % de la capitalisation de l'indice mondial, selon les données fournies par S&P Global. De leur côté, bien que leurs valeurs absolues se distinguent, le S&P Global 1200 non-US et le S&P Global 1200 EM semblent suivre une trajectoire comparable entre eux au fil du temps, marquée par une diminution moins prononcée et moins régulière de leur IC en comparaison avec les marchés développés. Ceci peut s'expliquer par le fait que les entreprises des économies plus avancées sont soumises à des réglementations environnementales plus strictes et disposent d'un meilleur accès aux capitaux nécessaires pour financer la transition énergétique. À l'inverse, dans les marchés émergents, les marges de progression sont limitées par des contraintes structurelles. La dépendance persistante aux énergies fossiles, la difficulté d'accès au financement vert et la priorité donnée au développement économique à court terme ralentissent les gains en matière de décarbonation (International Energy Agency, 2023).

Vers une finance durable transformationnelle : actions à privilégier

Pour que la finance durable devienne un véritable levier de transformation, plusieurs conditions doivent être réunies. L'une d'elles consiste à mettre en œuvre des stratégies sectorielles différenciées. En effet, certaines industries, telles que l'acier, le ciment, le transport aérien ou la chimie, se heurtent à des contraintes technologiques et économiques particulières qui exigent des trajectoires de décarbonation adaptées, réalistes et soutenues par des politiques publiques ciblées (International Energy Agency, 2023). L'accompagnement de ces secteurs passe par le déploiement d'instruments financiers innovants, comme les obligations de transition, mais aussi par une coopération renforcée entre investisseurs, entreprises et régulateurs.

À cette dimension sectorielle s'ajoute une dimension géographique. Les écarts observés entre marchés développés et marchés émergents indiquent que la transition énergétique ne progresse pas au même rythme partout. Sans un soutien financier et institutionnel accru aux pays émergents, les objectifs mondiaux de neutralité carbone pourraient être compromis. Cette réalité appelle à une gouvernance climatique à la fois plus robuste et plus inclusive. Comme le rappellent les Principes pour l'investissement responsable (PRI), assurer une transition juste suppose de soutenir davantage les économies émergentes afin d'éviter une fracture durable avec les marchés développés dans l'accès aux capitaux nécessaires (PRI, 2024).

Enfin, la transformation de la finance durable requiert également une harmonisation des cadres de divulgation ESG, et plus particulièrement en matière d'intensité carbone (IC). À titre d'exemple, la généralisation des recommandations du TCFD et la mise en œuvre progressive de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) européenne contribuent à rendre les informations extrafinancières obligatoires, comparables et fiables. L'intégration du principe de double matérialité, qui prend en compte à la fois les impacts financiers sur les entreprises et leurs externalités environnementales et sociales, constitue une avancée essentielle.

Conclusion

L'étude de la performance carbone des indices S&P 500, S&P Global 1200 et de ses dérivés révèle une tendance encourageante à la baisse de l'IC du 31 décembre 2018 au 31 décembre 2024. Cependant, cette diminution s'explique en partie par un transfert de pondération sectorielle, où les secteurs à forte IC, comme les secteurs de l'énergie et industriel, perdent du poids au profit des services financiers, des technologies et des communications. Ainsi, si la réduction du risque carbone dans les portefeuilles est réelle, elle ne traduit pas nécessairement une décarbonation effective des pires entreprises ou de l'économie en général.

Pour que la finance devienne un véritable moteur de la transition, il est indispensable d'adopter une approche plus transformationnelle. Cela implique de développer des instruments financiers innovants, tels que les obligations de transition, afin d'accompagner les secteurs les plus difficiles à décarboner. Il s'agit aussi de renforcer la coopération internationale afin d'apporter un soutien financier accru aux marchés émergents, souvent limités par des contraintes structurelles et un accès restreint aux capitaux verts.

Enfin, l'harmonisation des cadres de divulgation ESG apparaît essentielle pour assurer la comparabilité et la fiabilité des données extrafinancières. Une meilleure transparence permet aux investisseurs d'évaluer plus précisément les trajectoires de décarbonation et de limiter les risques d'écoblanchiment. Dans ce cadre, la finance durable doit être envisagée non pas comme une solution unique, mais comme un levier complémentaire qui accompagne progressivement la transition énergétique, en fonction des réalités sectorielles et géographiques.

Références

- Brinson, G. P. et Fachler, N. (1985). Measuring Non-US Equity Portfolio Performance. *The Journal of Portfolio Management*, 11(5), 73-76.
- Brinson, G. P., Hood, L. R. et Beebower, G. L. (1986). Determinants of Portfolio Performance. *Financial Analysts Journal*, 42(4), 39-44.
- Climate Action 100+. (s. d.). *Accueil*. Repéré le 16 juillet 2025 à <https://www.climateaction100.org/>

- Fonds monétaire international. (2024). *World economic outlook, April 2024 : Steady but slow—Resilience amid divergence*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
- Horan, S. M., Dimson, E., Emery, C., Blay, K., Yelton, G. et Agarwal, A. (2022, 17 octobre). *ESG investment outcomes, performance evaluation, and attribution*. CFA Institute Research Foundation.
- International Energy Agency (IEA). (2023). *World Energy Outlook 2023*. <https://iea.blob.core.windows.net/assets/86ede39e-4436-42d7-ba2a-edf61467e070/WorldEnergyOutlook2023.pdf>
- Li, J. J. (2023). Determinants of Portfolio ESG Performance : An Attribution Framework. *Journal of Portfolio Management*, 49(8), 146-162.
- Principles for Responsible Investment. PRI. (2024). *PRI Annual Report 2024*. https://dwtzyx6upklss.cloudfront.net/Uploads/v/y/x/annualreport2024_final_98918.pdf
- S&P Dow Jones Indices. (s. d.-a). *S&P Global 1200 Index*. Repéré le 21 juillet 2025 à <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/equity/sp-global-1200/#overview>
- S&P Dow Jones Indices. (s. d.-b). *S&P Global 500 Index*. Repéré le 21 juillet 2025 à <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/equity/sp-500/#overview>
- S&P Dow Jones Indices. (s. d.-c). *S&P 500 CTB Index*. S&P Global. Repéré le 9 janvier 2026 à <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/sustainability/sp-500-ctb-index/#overview>
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures. TCFD. (2017). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures : Final Report*.

Section 4

Adaptation et innovation



Économie de l'adaptation aux changements climatiques : Comment les entreprises, institutions et gouvernements peuvent-ils adapter leur modèle économique face aux enjeux climatiques ?

**Amanda Guimbeau, Epio Odette Bayala
et Amadou Djarougha Diallo**

Le changement climatique est désormais une réalité tangible qui transforme nos sociétés et nos économies. Les inondations paralysent les chaînes logistiques, les sécheresses réduisent la production agricole, la montée du niveau de la mer menace les zones côtières, et la raréfaction de l'eau fragilise déjà des millions de personnes. Ces phénomènes, qu'ils soient soudains ou progressifs, affectent directement la croissance économique, la sécurité alimentaire et la stabilité sociale. Face à cette situation, l'adaptation ne peut plus être réduite à une série de réponses ponctuelles aux catastrophes. Elle doit être envisagée comme une reconfiguration structurelle, collective et durable des choix économiques et institutionnels.

Un tel processus dépasse largement les ajustements techniques. Il exige des décisions coordonnées entre acteurs privés et publics, soutenues par des institutions solides et par des incitations alignées sur les objectifs climatiques. L'adaptation devient ainsi une dimension fondamentale des stratégies de développement, non seulement pour réduire les risques, mais aussi pour saisir les nouvelles occasions offertes par la transition vers une économie plus résiliente, plus équitable et plus durable.

Entreprises et adaptation : repenser les chaînes de valeur et l'investissement

Face aux changements climatiques, les entreprises sont confrontées à des risques croissants qui affectent à la fois leurs opérations, leurs chaînes d'approvisionnement et leurs relations avec les parties prenantes. Les chaînes de valeur mondialisées illustrent bien cette vulnérabilité. Les chocs climatiques peuvent interrompre la production, perturber la logistique et générer des pertes financières majeures. Les entreprises peuvent agir sur plusieurs fronts : diversifier leurs fournisseurs, relocaliser certaines activités critiques, ou encore investir dans des infrastructures plus résilientes. Ces stratégies réduisent leur exposition directe aux aléas et renforcent leur capacité d'absorption des chocs. L'adaptation nécessite alors une révision en profondeur des modèles économiques, s'appuyant sur l'anticipation, la diversification et l'innovation.

L'adaptation concerne également les décisions d'investissement. Elle implique à la fois de tenir compte de la vulnérabilité des actifs physiques face aux conditions climatiques et de réorienter les ressources vers des technologies bas carbone, des procédés d'économie circulaire et des solutions inspirées du fonctionnement des écosystèmes. Si les grandes entreprises disposent généralement de moyens pour opérer ces transitions, les petites et moyennes entreprises restent plus limitées dans leurs marges de manœuvre. Un accompagnement approprié est donc nécessaire, à la fois sur le plan financier, réglementaire et organisationnel.

Dans de nombreux pays en développement, une part importante de l'activité économique repose sur des formes d'emploi et de production informelles. Ces acteurs – petites unités indépendantes, travailleurs sans statut formel, microentreprises – sont parmi les plus exposés aux effets du climat, sans bénéficier de la protection sociale ou des services financiers. Pour eux, l'adaptation ne passe pas uniquement par la technologie ou l'investissement, mais par des solutions accessibles et ancrées dans leur réalité : assurance climatique à petite échelle, dispositifs communautaires de soutien, accès à l'information ou formations spécialisées. Reconnaître et soutenir ces formes d'activités est primordial, non seulement pour réduire leur vulnérabilité, mais aussi pour renforcer la résilience de l'économie dans son ensemble, dont elles constituent souvent la base invisible, mais incontournable.

Enfin, l'adaptation peut devenir un levier d'innovation. L'évolution du contexte climatique stimule l'émergence de nouveaux matériaux résistants, de services d'analyse de données climatiques, ou encore de produits financiers adaptés aux nouveaux risques. En s'engageant dans ces domaines, les entreprises ne se contentent pas de réagir : elles contribuent activement à construire les marchés de demain. En repensant leurs chaînes d'approvisionnement, en intégrant les risques climatiques dans leurs décisions stratégiques et en misant sur l'innovation, les entreprises peuvent faire évoluer leur modèle économique de manière durable. Cette transformation, si elle repose sur une vision à la fois pragmatique et inclusive, peut devenir une source de résilience, mais aussi un moteur de croissance dans un monde en mutation.

Institutions : adapter leurs fonctions pour répondre aux défis climatiques

Confrontées à la montée des risques climatiques, les institutions doivent repenser leur rôle économique. En tant qu'acteurs clés de la régulation, de la coordination et de la redistribution, elles structurent les conditions dans lesquelles les sociétés s'organisent, produisent et réagissent à l'incertitude. Adapter leur modèle signifie transformer leurs fonctions fondamentales pour répondre à une réalité plus inégalitaire et plus dépendante de biens collectifs. La première fonction à redéfinir est celle de la production et du partage de l'information. Pour que les acteurs économiques puissent anticiper les perturbations liées au climat, les institutions doivent garantir un accès fiable et ouvert aux données. Cela implique de soutenir la recherche appliquée, de développer des plateformes collaboratives et de reconnaître l'information climatique comme un bien public.

La coordination constitue un autre pilier de cette transformation. Les réponses fragmentées, qu'elles viennent d'entreprises, de collectivités ou de communautés, se révèlent fréquemment limitées si elles ne s'inscrivent pas dans une logique commune. Les institutions doivent créer les conditions d'un alignement entre actions locales et politiques nationales, afin d'éviter la dispersion des efforts et d'assurer une cohérence d'ensemble. Toute stratégie d'adaptation institutionnelle doit aussi intégrer la justice sociale. Les populations les plus précaires, le plus souvent les moins protégées, subissent de manière disproportionnée les effets

du dérèglement climatique. Garantir l'accès aux ressources, aux services et aux technologies d'adaptation nécessite des mécanismes de soutien appropriés, conçus pour corriger les inégalités existantes et renforcer la résilience collective dans un cadre solidaire.

Gouvernements : aligner politiques publiques et transition résiliente

Les gouvernements ont la responsabilité d'ancrer l'adaptation au cœur des trajectoires de développement et jouent une fonction centrale dans la réorientation des systèmes économiques.

Leur mission ne se limite pas à réguler : elle consiste à créer les conditions d'une transition résiliente, inclusive et soutenable. Un premier champ d'action concerne les infrastructures. Les réseaux énergétiques, hydrauliques ou de transport façonnent les capacités d'adaptation des sociétés. Lorsqu'ils sont obsolètes ou mal conçus, ils amplifient les vulnérabilités. Des investissements ciblés dans la résilience peuvent, à l'inverse, générer des bénéfices économiques durables tout en protégeant les populations. La régulation constitue un autre domaine clé. Elle permet d'envoyer des signaux clairs aux acteurs privés en corrigeant les incitations néfastes, telles que les subventions à la consommation d'énergies fossiles ou à la surexploitation de l'eau, et en soutenant les pratiques respectueuses des écosystèmes. Ces mesures contribuent à modifier les modèles de production et de consommation vers plus de sobriété et de robustesse.

Inscrire l'adaptation dans l'action publique suppose également de réconcilier des objectifs parfois en tension : efficacité économique, équité sociale et soutenabilité écologique. Une telle réconciliation exige une gouvernance capable d'arbitrages explicites, fondée sur des choix transparents et une planification de long terme. Dans cette optique, les politiques publiques ont un poids déterminant pour transformer les intentions d'adaptation en résultats concrets.

La résilience climatique ne pourra pleinement se réaliser que si les logiques politiques elles-mêmes s'y prêtent. Or, des contraintes structurelles, telles que les cycles électoraux, les conflits d'intérêts ou la faiblesse des institutions, peuvent freiner l'adoption de mesures ambitieuses.

Mieux comprendre les conditions qui permettent d'aligner les décisions politiques avec les exigences de l'adaptation constitue ainsi une priorité pour rendre cette transition réellement opérationnelle.

Vers un agenda de recherche sur l'adaptation climatique

Si les enjeux de l'adaptation climatique sont aujourd'hui largement reconnus, plusieurs dimensions clés restent encore insuffisamment explorées dans la recherche. Approfondir l'analyse des ressorts de l'adaptation, ses freins, ses effets différenciés et ses conditions de réussite est indispensable pour éclairer l'action publique et privée. Un premier champ d'investigation concerne les entreprises, dont l'importance dans l'économie mondiale est indéniable, mais dont les comportements face au changement climatique restent peu documentés en dehors du secteur agricole. Il serait utile d'analyser comment ces acteurs intègrent l'adaptation dans leurs pratiques quotidiennes. Étant donné l'interconnexion croissante des chaînes de valeur, les choix opérés par certaines entreprises peuvent accentuer, ou au contraire réduire, les vulnérabilités des autres. Une analyse de ces dynamiques devrait mobiliser des approches interdisciplinaires, capables de croiser l'économie, les sciences sociales, l'ingénierie et l'écologie, afin de concevoir des politiques plus ciblées et mieux adaptées.

Un second axe de recherche pourrait porter sur les interactions entre les réponses privées et les politiques publiques. Il s'agirait d'analyser comment les États peuvent soutenir, plutôt que contraindre, les initiatives locales ou entrepreneuriales, en particulier dans un environnement où les réponses aux chocs climatiques demeurent parcellaires. Identifier les mécanismes institutionnels, réglementaires ou économiques qui favorisent la coordination entre les niveaux d'action serait essentiel pour construire une résilience collective. À cet égard, les études soulignent qu'aucune réponse isolée ne suffit : seule une combinaison d'actions fondées sur les réalités sociales et territoriales permet d'anticiper efficacement les risques climatiques.

Ces efforts doivent impérativement intégrer une attention à la justice distributive. Les populations déjà marginalisées sont les premières exposées aux effets du climat, et les politiques d'adaptation peuvent aggraver

les inégalités si elles ne prennent pas en compte les écarts de ressources, d'information ou de capacités institutionnelles. Les recherches futures gagneraient à examiner les effets redistributifs des mesures adoptées, et à identifier les leviers pour faire de l'adaptation une occasion de renforcer la cohésion sociale plutôt qu'un facteur d'exclusion supplémentaire.

Un autre angle encore trop peu exploré concerne l'économie politique de l'adaptation. Les décisions publiques ne sont pas toujours alignées sur les exigences de long terme. Dans un contexte d'augmentation des financements climatiques, notamment dans les pays en développement, il devient crucial de comprendre comment diriger ces ressources vers les régions, secteurs et acteurs les plus vulnérables. Mettre en lumière les facteurs qui favorisent des choix politiques ambitieux et les dispositifs de gouvernance qui assurent la continuité des actions dans le temps est un enjeu stratégique.

Enfin, il importe d'élargir les objets d'étude pour mieux cerner ce qui fonctionne réellement en matière d'adaptation. La recherche s'est concentrée surtout sur des phénomènes visibles et spectaculaires, comme les vagues de chaleur, alors que d'autres perturbations plus diffuses mais tout aussi destructrices, telles que la baisse des nappes phréatiques ou les catastrophes rares, restent largement sous-analysées. L'étude de ces dynamiques sur le long terme permettrait d'évaluer la pertinence et l'efficacité des réponses mises en œuvre. Dans la même perspective, il faudra accorder davantage d'attention à des interventions peu répandues – qu'il s'agisse de politiques publiques, de dispositifs de soutien ou d'innovations sociales – et en mesurer les effets. Il faudra aussi revisiter certaines relations déjà documentées entre impacts climatiques et sphère économique ou sociale, en examinant si des mécanismes particuliers contribuent à atténuer les effets négatifs. Ce type d'évaluation empirique aiderait à repérer les approches les plus prometteuses pour repositionner les efforts d'adaptation de façon plus stratégique et équitable.

Conclusion

Dans un cadre de bouleversements climatiques croissants, l'adaptation des modèles économiques s'impose comme un impératif collectif. Entreprises, institutions et gouvernements doivent réorienter leurs pratiques, coordonner leurs actions et intégrer les enjeux de justice sociale pour construire des économies plus résilientes et inclusives. Concrètement, il s'agit de transformer les logiques d'investissement, de renforcer l'accès à l'information et de soutenir les acteurs les plus exposés. La recherche doit accompagner ce tournant en identifiant les pistes d'action, en éclairant les arbitrages nécessaires et en intégrant les dimensions politiques, territoriales et distributives. Loin d'être une simple réponse aux risques, l'adaptation peut devenir un vecteur de transformation durable.

CHAPITRE 14

Les défis liés à l'utilisation de l'écofiscalité municipale comme outil d'adaptation aux changements climatiques

Tommy Gagné-Dubé

L'écofiscalité peut être définie comme l'« ensemble des impôts, taxes et redevances dont l'assiette est constituée par un polluant ou, plus généralement, par un produit ou un service qui détériore l'environnement ou qui se traduit par un prélèvement sur des ressources naturelles » (Robert-Angers et Carbonneau, 2024, p. 2). Il est possible d'élargir la définition pour y ajouter les dépenses fiscales favorables à l'environnement (Robert-Angers et Carbonneau, 2024, p. 2). D'autres définitions plus ou moins englobantes sont également utilisées (Tremblay-Racicot *et al.*, 2023).

Le gouvernement du Québec reconnaît le rôle de l'écofiscalité dans sa *Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028* et entend « appuyer les municipalités afin qu'elles interviennent de manière durable sur leur territoire » (Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, 2023), notamment en lien avec les enjeux de fiscalité municipale. Il insiste également sur le fait que les « organismes municipaux sont en première ligne dans la lutte contre les changements climatiques » dans son plan pour une économie verte 2030 (Gouvernement du Québec, 2020).

Concrètement, cette volonté se retrouve dans la *Déclaration de réciprocité concernant le nouveau partenariat entre le gouvernement du Québec et les gouvernements de proximité* (la Déclaration) par l'engagement du gouvernement du Québec à « [développer] des outils d'accompagnement adaptés permettant de favoriser la diversification des revenus municipaux et le recours à l'écofiscalité » (Gouvernement du Québec *et al.*, 2023). La Déclaration est accompagnée de feuilles de route annuelles

visant à concrétiser les engagements. La feuille de route 2024 incluait la volonté de présenter un projet de loi sur la fiscalité municipale, ce qui est devenu le projet de loi 39 (PL39, discuté plus loin). La feuille de route 2025 prévoit que le gouvernement « poursuivr[a] le développement des outils d'accompagnement adaptés permettant de favoriser la diversification des revenus municipaux et le recours à l'écofiscalité » et que les municipalités continueront d'« optimiser l'utilisation des moyens réglementaires, fiscaux et financiers à leur disposition pour diversifier leurs revenus et recourir à l'écofiscalité » (Gouvernement du Québec *et al.*, 2025).

Cadre fiscal et développement de l'écofiscalité municipale au Québec

Jusqu'au milieu des années 2010, les discussions entourant les applications possibles de la fiscalité environnementale au municipal sont peu présentes dans l'espace public. La présence de l'écofiscalité municipale dans les médias augmente considérablement en 2015 en marge des travaux de la Commission sur l'écofiscalité du Canada.

Néanmoins, l'écofiscalité municipale prend réellement son essor avec l'adoption, en 2017, de la Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs (connue dans le milieu municipal comme le projet de loi n° 122 ou PL122). Le PL122 modifie substantiellement le cadre fiscal municipal en introduisant principalement deux nouveaux mécanismes, soit le pouvoir général de taxation et celui d'imposer des redevances réglementaires. Le paradigme est modifié, on passe d'un cadre fiscal qui établit ce que les municipalités peuvent faire à un cadre qui prévoit maintenant ce que les municipalités ne peuvent pas faire. Bien que les restrictions soient nombreuses et qu'elles couvrent essentiellement tous les champs déjà occupés par les autres ordres de gouvernement, cela ouvre un éventail de possibilités pour les municipalités, notamment en matière d'écofiscalité. Le ministre des Affaires municipales a d'ailleurs reconnu, lors de l'étude détaillée du projet de loi le 1^{er} juin 2017, que la volonté de certaines municipalités d'utiliser l'écofiscalité est l'une des raisons derrière l'élargissement des pouvoirs fiscaux.

La pandémie de COVID-19 freine toutefois l'élan des municipalités, de sorte qu'il faudra attendre 2022 avant que les initiatives se multiplient, que les mentions soient plus fréquentes dans les séances publiques des conseils municipaux et que plusieurs villes forment des comités chargés d'étudier la question de l'écofiscalité ou, plus généralement, de la diversification des revenus. L'écofiscalité est également de plus en plus intégrée dans les stratégies des villes.

En décembre 2023, la *Loi modifiant la Loi sur la fiscalité municipale et d'autres dispositions législatives* (projet de loi n° 39 ou PL39) est adoptée et introduit d'autres avenues de développement de l'écofiscalité municipale. Les mesures fiscales nouvellement permises par le PL39 sont pour l'essentiel intrinsèquement liées à la Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire (PNAAT), renforçant le lien possible entre fiscalité municipale et environnement.

Freins et facteurs favorables à l'implantation

Cet élargissement des pouvoirs fiscaux municipaux a placé l'écofiscalité au cœur des stratégies d'adaptation climatique des municipalités québécoises. Par exemple, la Ville de Québec entend financer une partie des actions de son Plan climat par des mesures d'écofiscalité.

Ces nouveaux pouvoirs offrent désormais un large arsenal pour diversifier les revenus municipaux, s'assurer que les prélèvements fiscaux reflètent également les coûts sociaux et accompagner les transformations socioécologiques, notamment en matière de mobilité durable, d'imperméabilisation des sols, de gestion de l'eau et de conservation de la biodiversité. Cette évolution législative s'est traduite par davantage de temps consacré à l'écofiscalité, une multiplication des intervenants impliqués et une diversification des enjeux traités. Toutefois, malgré cet intérêt institutionnel accru et l'étendue des outils disponibles, l'adoption concrète de mesures écofiscales demeure limitée au Québec (Tremblay-Racicot *et al.*, 2023).

Afin d'apporter un éclairage sur les défis liés à l'utilisation de l'écofiscalité municipale, notamment comme outil d'adaptation aux changements climatiques, j'identifierai les principaux obstacles ainsi que les leviers susceptibles de les surmonter qui se dégagent d'une analyse préliminaire d'un corpus de 66 entretiens semi-dirigés. Ceux-ci ont été menés

auprès d'acteurs municipaux dans le cadre d'une recherche plus vaste sur les processus décisionnels en matière de fiscalité municipale. Les acteurs rencontrés sont principalement des élus et administrateurs municipaux, mais comprennent également des experts ainsi que des représentants des réseaux professionnels et de lobbys.

Arbitrage fiscal entre les citoyens

Le principal frein à la mise en place de mesures d'écofiscalité municipale identifié par les acteurs municipaux est celui d'avoir à effectuer un arbitrage fiscal entre les citoyens. Les élus présentent généralement une aversion à choisir des gagnants et des perdants. Celle-ci est encore plus marquée lorsqu'une mesure vise le secteur résidentiel (votant) par rapport au commercial et à l'industriel (non-votant). La capacité des acteurs municipaux à assumer et à justifier ces arbitrages varie considérablement, en particulier dans les municipalités de petite et moyenne taille, où les décisions peuvent plus facilement prendre une dimension personnelle.

Néanmoins, les élus ont généralement une préférence pour des mesures d'écofiscalité lorsque mises en opposition avec d'autres formes de nouveaux prélèvements. Celles-ci apparaissent plus facilement justifiées en regard des externalités négatives attribuées aux comportements visés par les mesures et au fait que les contribuables peuvent éviter ces taxes en modifiant leurs comportements.

Multidisciplinarité

L'écofiscalité se distingue des prélèvements fiscaux traditionnels des municipalités par son caractère multidisciplinaire. Comme l'écofiscalité vise l'atténuation des impacts environnementaux de certains comportements à l'intérieur d'un cadre municipal spécifique, les mesures nécessitent la prise en compte de considérations à la fois environnementales, juridiques et économiques, mais également, entre autres, de l'acceptabilité sociale et de la faisabilité technique des mesures envisagées. Plusieurs directions sont ainsi généralement mises à contribution pour participer à l'idéation, à la paramétrisation et à l'implantation d'une mesure écofiscale.

Cette multidisciplinarité agit assurément comme un frein important pour les petites municipalités qui ne disposent généralement pas des ressources humaines et financières nécessaires à l'implantation de mesures d'écofiscalité complexes. Certaines arrivent à contourner ces défis par l'obtention de subventions ou l'utilisation de programmes, comme les enveloppes du Fonds régions et ruralité (FRR), leur permettant l'embauche d'une expertise externe pour les accompagner.

Revenus et comportements

Le développement et la paramétrisation d'une mesure écofiscale conduisent presque systématiquement les acteurs municipaux à effectuer un arbitrage entre les objectifs de générer de nouveaux revenus et ceux de modifier les comportements néfastes pour l'environnement.

Lorsque la question des revenus est centrale, le défi qui se pose est que les coûts générés pour récolter 1 \$ de revenu par l'écofiscalité sont presque toujours plus élevés qu'ils ne le sont pour d'autres prélèvements, notamment l'impôt foncier. Dans certains cas, la mesure envisagée ne permet pas de récolter suffisamment de revenus pour couvrir les coûts afférents à la mesure, par exemple l'embauche de personnel, l'acquisition de données ou le recours à des expertises externes. De plus, par sa nature, une mesure écofiscale verra son assiette fiscale réduite au fil du temps, alors que la modification de comportement souhaitée viendra amenuiser les revenus générés. Finalement, il est souvent difficile de mesurer avec précision les bénéfices à moyen et long terme associés à la réduction des comportements négatifs par l'écofiscalité. Il s'agit ici d'un cas classique de coûts visibles et de bénéfices diffus.

Les acteurs municipaux précisent que la recherche de cobénéfices dans le développement de mesures écofiscales peut venir atténuer le frein associé aux coûts d'implantation et d'administration. Ceux-ci peuvent prendre diverses formes, comme l'identification d'une utilisation secondaire potentielle des données requises à l'implantation d'une mesure écofiscale, ou encore la démonstration que l'embauche ou l'affectation de personnel au développement d'une mesure peut également permettre de rapatrier à l'interne des mandats confiés à des consultants ou entraîner la mise en commun de ressources avec d'autres organisations. L'accès à des subventions ou à de l'expertise externe gratuite est également identifié comme un facteur facilitant important.

Néanmoins, il convient de rappeler que les mesures d'écofiscalité peuvent parfois contribuer à réduire les coûts administratifs plutôt que les augmenter. Ainsi, lorsque la réglementation municipale interdit un comportement sur le territoire, il est parfois possible de la remplacer par une mesure écofiscale génératrice de revenus visant à modifier ce même comportement. C'est par exemple ce qu'a fait la Ville de Saint-Amable en 2025 en imposant une pénalité de non-verdissement, soit une taxe annuelle de 200 \$ pénalisant l'absence d'arbre en façade, en remplacement de l'obligation réglementaire de plantation d'un arbre en façade, qui requerrait une procédure beaucoup plus lourde.

Autres freins et facteurs favorables à l'implantation

Plusieurs autres freins qui peuvent expliquer le lent développement de l'écofiscalité municipale ont également été abordés par les acteurs municipaux. La discordance entre le court terme du calendrier électoral et le long terme environnemental, l'enjeu d'exemplarité réglementaire ainsi que le contexte politique nord-américain actuel, perçu comme peu propice à l'augmentation de la fiscalité en général et à l'écofiscalité en particulier, ont également été identifiés.

Sauf lorsqu'ils sont imposés par Québec, les changements au niveau municipal se produisent graduellement par un processus d'émulation. La documentation des expériences, notamment par le partage de guides et de bonnes pratiques, accélère la diffusion et le développement de l'écofiscalité municipale. Ces initiatives se sont multipliées au cours des dernières années, portées notamment par le milieu universitaire (Meloche *et al.*, 2023 ; Tremblay-Racicot, 2024), les unions municipales (UMQ, 2025), les organismes (SNAP Québec), les réseaux d'élus et d'administrateurs municipaux, qui ont multiplié les formations sur le sujet, ou les villes elles-mêmes, qui ont favorisé des rencontres d'échanges de bonnes pratiques.

L'espace de créativité conféré aux municipalités en matière de fiscalité municipale a permis le développement de mesures inédites, mais a eu comme corollaire la contestation judiciaire d'un certain nombre de ces mesures et les frais entraînés par celles-ci. L'évolution de l'expertise juridique et l'accès à une jurisprudence favorable jouent donc un rôle clé dans le développement de l'écofiscalité municipale. À l'inverse, un revers devant le tribunal peut retarder considérablement ou même

complètement freiner l'adoption d'une mesure par plusieurs municipalités, comme ce fut le cas pour la redevance touristique après l'échec de Percé en première instance et l'abandon de l'appel.

Pistes de recherche

Alors que cette réflexion préliminaire s'inscrit dans un projet plus large sur les processus décisionnels en matière de fiscalité municipale, la question de l'écofiscalité municipale québécoise mérite en soi une réflexion approfondie.

L'analyse du processus qui mène de la conception d'une mesure écofiscale à son déploiement effectif ou à son abandon est peu abordée dans la littérature, qui est principalement occupée par une approche prescriptive. Les succès et les échecs de mise en œuvre sont rarement soumis à une analyse systématique, alors qu'ils constituent pourtant une source d'apprentissage précieuse pour l'élaboration future des politiques publiques locales. Le processus de sélection et d'adaptation d'une mesure écofiscale en fonction du contexte local ou de son rejet offre également un potentiel de recherche considérable pour comprendre les dynamiques entourant les politiques écofiscales municipales au Québec.

Références

- Gouvernement du Québec. (2020). *Politique-cadre d'électrification et de lutte contre les changements climatiques : Plan pour une économie verte 2030*. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/plan-economie-verte/plan-economie-verte-2030.pdf>
- Gouvernement du Québec, Fédération québécoise des municipalités, Union des municipalités du Québec, Ville de Montréal et Ville de Québec. (2023, 13 décembre). *Déclaration de réciprocité concernant le nouveau partenariat entre le gouvernement du Québec et les gouvernements de proximité : Ensemble au service des citoyens*. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/finances_indicateurs_fiscalite/fiscalite/BRO_declaration_reciprocite_partenariat.pdf
- Gouvernement du Québec, Fédération québécoise des municipalités, Union des municipalités du Québec, Ville de Montréal et Ville de Québec. (2025). *Déclaration de réciprocité concernant le nouveau partenariat entre le gouvernement du Québec et les gouvernements de proximité : Feuille de route 2025*. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/finances_indicateurs_fiscalite/fiscalite/FEU_declaration_reciprocite_partenariat.pdf

- Meloche, J.-P., Bourbonnais, C., Dragicevic, A., Dupras, J., Gonzalez, A., Hora, T., Lacroix, N., Lebert, J., Leroux, J., Martins, K., Maure, F., Milord, B., Vaillancourt, F., Vanoverbeke, F., & Wood, S. (2023). *Étude sur la mise en œuvre d'outils d'écofiscalité au service de la conservation et de l'adaptation aux changements climatiques dans les basses-terres du Saint-Laurent* (2023RP-16, Rapports de projets, CIRANO). <https://doi.org/10.54932/MOMV7435>
- Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. (2023). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028*. Gouvernement du Québec. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/environnement/publications-adm/developpement-durable/strategie-gouvernementale/strategie-gouv-developpement-durable-2023-2028.pdf>
- Robert-Angers, M. et Carbonneau, S. (supervision). (2024). *Inventaire des mesures écofiscales au Québec – Édition 2024* (Cahier de recherche 2024 - 12). Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques.
- Tremblay-Racicot, F., Prémont, M.-C. et Leclair, K. (2023). Overview of eco-fiscal powers for municipalities : Implementation of new measures in Québec. *Canadian Public Administration*, 66(2), 191-210. <https://doi.org/10.1111/capa.12521>
- Tremblay-Racicot, F., Wayland, P., Hétu, J., Comeau, A. et Frenette, S. (2024). Redevance visant la gestion des eaux pluviales. Centre de recherche sur la gouvernance pour le Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, p. 8. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/affaires-municipales/publications/finances_indicateurs_fiscalite/fiscalite/FIC_eaux_pluviales.pdf
- Union des municipalités du Québec. (2025). *Guide pour les municipalités – S'adapter au climat par l'écofiscalité*. Union des municipalités du Québec. <https://umq.qc.ca/wp-content/uploads/2025/01/guideecofiscallitefinal4webvf-4.pdf>

CHAPITRE 15

Greentechs pour le développement durable : une analyse d'entreprises brésiliennes et canadiennes

**Aline Machado Lourenço, Érika Souza de Melo,
Sanderson César Macêdo Barbalho**

Avec l'approche de l'horizon temporel de l'Agenda 2030, l'urgence de comprendre comment les gouvernements, les entreprises et la société civile peuvent contribuer à accélérer la réalisation des 17 Objectifs de développement durable (ODD), proposés par l'Organisation des Nations Unies en 2015, ne cesse de croître. Il s'agit d'un appel mondial à relever les défis sociaux, économiques et environnementaux de l'humanité.

Le développement économique, pour sa part, a historiquement été associé au progrès technologique, à l'augmentation de la productivité et au profit. Dans ce sens, l'Industrie 4.0, marquée par l'intégration de systèmes physiques et numériques, représente la continuité de ce modèle en priorisant l'efficacité et la compétitivité sur les marchés mondiaux (Xu *et al.*, 2018). Toutefois, cette logique de développement tend à négliger les facteurs sociaux et environnementaux.

Or, diverses études démontrent que la conscience environnementale de la population s'est accrue au cours des dernières décennies (Calculi *et al.*, 2021). Dans ce contexte, un seul scandale environnemental ou la perception d'irresponsabilité peut compromettre une réputation soigneusement bâtie. Les recherches montrent que les entreprises qui agissent de manière responsable envers l'environnement connaissent une augmentation importante de la valeur de leurs actions, tandis que celles qui ignorent cette dimension subissent des baisses marquées (Flammer, 2013). De plus, la pression sociale et réglementaire croissante oblige les organisations à adopter des pratiques plus durables,

non seulement comme réponse aux attentes externes, mais également comme condition pour maintenir leur compétitivité et leur légitimité sur le marché (Camilleri, 2017).

C'est dans ce contexte qu'émergent les entreprises de technologies vertes, ou *greentechs* : des sociétés qui appliquent la science et l'ingénierie afin de préserver l'environnement et de réduire les impacts négatifs de l'activité humaine (Guo *et al.*, 2020 ; Lourenço *et al.*, 2025). Dans certains marchés, tels que celui de l'automobile par exemple (Velho *et al.*, 2024), on observe une logique de « destruction créatrice » schumpétérienne (1942), où de nouvelles technologies remplacent les modèles productifs établis, ouvrant la voie à des solutions plus durables. Les technologies vertes peuvent émerger de grandes entreprises, comme celles du secteur automobile, mais elles se manifestent fréquemment sous forme de jeunes pousses. Dans ce sens, l'approche *Lean Startup* représente un référentiel méthodologique important pour favoriser leur essor. Proposé par Ries (2011), le *Lean Startup* est une méthode qui valorise les cycles rapides d'expérimentation et d'apprentissage, permettant aux entreprises d'ajuster et de faire évoluer leurs innovations de manière agile, en harmonie avec les demandes sociales et environnementales.

Aussi appelées *greentechs*, ces solutions vertes peuvent être associées à des technologies de rupture, capables de transformer des secteurs entiers en créant de nouveaux marchés (Bower et Christensen, 1995), élargissant ainsi les possibilités d'innovation durable. La littérature a démontré que des technologies de rupture comme l'intelligence artificielle, l'Internet des objets, l'impression 3D et la chaîne de blocs transforment déjà les chaînes de valeur dans des secteurs stratégiques tels que la fabrication, l'agriculture et la gestion urbaine, tout en contribuant à la préservation environnementale (Choi *et al.*, 2021).

Le terme *greentech* est de plus en plus utilisé comme un concept englobant pour désigner les technologies qui concilient innovation et durabilité, couvrant différentes dimensions. Parmi celles-ci se trouve le *cleantech*, dont l'origine remonte aux années 2000 dans le contexte du capital de risque et à la création du *Cleantech Group* en 2002, par Nick Parker et Keith Raab, qui ont contribué à populariser l'expression (Pernick, 2007). Les *cleantechs* se distinguent par l'amélioration de l'efficacité dans l'utilisation des ressources naturelles, par la réduction des déchets et des substances toxiques, et par des performances égales ou supérieures à celles des technologies traditionnelles. Bien que

la littérature récente utilise souvent les termes *climate tech*, *cleantech* et *greentech* comme synonymes (Engelke *et al.*, 2021), il convient de souligner que *greentech* est un terme plus large, puisqu'il inclut à la fois les solutions du secteur énergétique et les technologies destinées à atténuer les impacts environnementaux dans diverses chaînes productives.

Il importe de souligner que, jusqu'en 2022, la littérature traitait fréquemment la durabilité et la technologie de manière dissociée, limitant le débat à la durabilité financière des entreprises plutôt qu'à leur dimension environnementale. La recherche de Lourenço (2024) propose donc de combler cette lacune en analysant, par une étude multicas comparée entre le Brésil et le Canada, l'adoption et l'impact des technologies de rupture dans des jeunes pousses qui utilisent la technologie pour générer un impact environnemental positif.

Dans cette étude, après un examen comparatif des politiques de croissance économique et des thèmes liés à l'Agenda 2030, des participants d'entreprises brésiliennes et canadiennes ont été interviewés. Le choix de ces pays repose sur deux aspects principaux. Premièrement, les deux figurent parmi les dix plus grandes économies mondiales, ce qui permet une comparaison équilibrée en termes de pertinence économique. Deuxièmement, chacun apporte une contribution unique au débat sur la durabilité : le Brésil, par sa vaste biodiversité et les défis liés à l'utilisation durable des ressources naturelles (IBAMA, 2023); et le Canada, par ses politiques progressistes de durabilité et son adoption d'initiatives technologiques et innovantes orientées vers la transition verte (EPI, 2023). Les entreprises ont été sélectionnées via la plateforme Crunchbase, et un questionnaire a été soumis sous forme d'entrevue semi-structurée afin de comprendre les détails des modèles d'affaires et de l'utilisation de technologies de rupture dans les solutions orientées vers la durabilité.

Parmi les résultats de la recherche, on souligne la pratique de la « servitisation », observée autant chez les entreprises brésiliennes que canadiennes. Elle consiste à transformer des produits en services ou expériences, que ce soit par l'offre de maintenance, de soutien et de services-conseils, ou par le remplacement de la vente d'un produit par des modèles d'abonnement ou d'accès continu (Fahy *et al.*, 2016). Cette approche, identifiée dans la majorité des entreprises interviewées, reflète un changement stratégique : au lieu de dépendre uniquement de la vente directe de dispositifs, d'aliments ou d'autres biens, les *greentechs*

intègrent désormais des services et des analyses, augmentant la valeur de leur offre. Ce mouvement démontre la recherche de modèles d'affaires capables de générer des revenus récurrents, c'est-à-dire une prévision de revenus et un renforcement de la relation client, pouvant mener à la fidélisation.

Quant aux modèles d'affaires eux-mêmes, on observe que les stratégies d'allocation des premiers investissements variaient selon les besoins initiaux de chaque entreprise, mais présentaient aussi des points communs. Bien que certaines aient dirigé des ressources vers des dépenses immédiates, comme la rémunération des fondateurs, le marketing ou l'expansion, la majorité des interviewés a souligné la priorité donnée au développement technologique. Cette orientation témoigne de l'importance de la capacité à offrir des solutions innovantes, fiables et évolutives. En d'autres termes, investir tôt dans la technologie signifie renforcer la proposition de valeur et garantir que les produits répondent aux attentes des clients et des investisseurs.

Concernant les menaces associées au travail avec des technologies durables – c'est-à-dire des facteurs hors de leur contrôle direct –, les interviewés ont mis en avant certaines préoccupations : la stabilité des transactions financières afin de ne pas compromettre l'expérience client, les barrières réglementaires impliquant des fournisseurs de différents pays, la possibilité de défaillances dans des machines innovantes et la difficulté de réparation face à la rareté de main-d'œuvre qualifiée. Enfin, le risque d'écoblanchiment a été souligné, pratique qui crée une fausse impression de durabilité et qui discrédite les entreprises qui œuvrent réellement pour la cause environnementale (De Freitas Netto *et al.*, 2020).

Sur le plan de la viabilité économique, une différence s'est également dégagée entre les entreprises brésiliennes et canadiennes. Les entrepreneurs brésiliens exprimaient fréquemment des préoccupations financières dès le démarrage, soulignant la nécessité de démontrer la viabilité économique afin d'attirer des investisseurs. Les entrepreneurs canadiens, en revanche, mettaient davantage l'accent sur les bénéfices environnementaux de leurs entreprises, reléguant la question financière au second plan, sauf si elle était explicitement soulevée. Cette divergence reflète les différences culturelles quant à l'importance accordée aux aspects financiers et environnementaux, illustrant l'influence du contexte. De plus, les entrepreneurs canadiens semblent avoir un accès

plus aisé aux ressources – qu’il s’agisse d’investissements externes, de financements publics ou de capitaux propres – pour lancer des projets durables.

Lors des entrevues, les entrepreneurs canadiens ont également insisté sur l’importance de conserver une clientèle alignée au but de l’entreprise, refusant les occasions qui s’éloignent des valeurs durables de l’organisation. Au Brésil, où persistent des défis structurels tels que les inégalités sociales et la fragilité des politiques publiques, les investissements en durabilité sont plus restreints et les modèles d’affaires sont moins spécifiques, cherchant plutôt à atteindre le plus grand nombre possible de clients. Ces observations suggèrent que, grâce à un niveau socioéconomique plus développé, le Canada dispose de ressources et d’intérêt pour soutenir des projets de durabilité hautement spécialisés, souvent locaux ou expérimentaux. Par exemple, une entreprise canadienne se consacre à l’analyse de données sur le suivi des baleines dans une région donnée, tandis qu’une autre produit des collations saines afin de réduire le gaspillage alimentaire dans une communauté spécifique.

Un concept central lié à ces enjeux est celui du *Triple Bottom Line*, proposé par Elkington (1998). Ce modèle insiste sur le fait que les entreprises ne doivent pas mesurer leur succès uniquement par la performance financière, mais aussi par l’équilibre entre profit, personnes et planète. Ainsi, les risques évoqués par les interviewés révèlent les défis de maintenir cet équilibre : assurer la viabilité économique sans compromettre la confiance sociale et environnementale.

En somme, on observe que les entreprises de développement durable participent à une transformation du marché, où innovation et durabilité se complètent. Ce mouvement illustre qu’il est possible de créer des produits et services qui favorisent non seulement la croissance des affaires, mais qui génèrent aussi des résultats positifs pour la société et la planète.

Pour y parvenir, ces organisations dépendent de la création et du maintien d’écosystèmes d’innovation soutenant le développement de produits et de solutions durables (Jabbour *et al.*, 2015). Comme le soulignent Barreto *et al.* (2024), la construction d’un écosystème d’innovation robuste est essentielle pour surmonter les défis spécifiques de gouvernance et de financement dans le secteur. Ces écosystèmes encouragent la collaboration entre entreprises, gouvernements et universités,

facilitant l'échange de connaissances, de ressources et de technologies. Le renforcement de tels écosystèmes favorise un environnement propice à l'innovation, capable de stimuler la création de produits répondant aux exigences de la durabilité. Ainsi, la mise en place d'une gouvernance efficace et d'un réseau de soutien mutuel entre les acteurs de cet écosystème contribue à la génération de valeur partagée à long terme.

Enfin, des recommandations clés émergent pour les gestionnaires intéressés aux *greentechs* :

1. équilibrer le *Triple Bottom Line* dans leurs décisions ;
2. éviter l'écoblanchiment grâce à des indicateurs de durabilité clairs et vérifiables ;
3. investir dans des modèles d'affaires fondés sur la « servitisation » et les revenus récurrents ;
4. favoriser les partenariats stratégiques dans les écosystèmes d'innovation réunissant gouvernements, universités et entreprises ;
5. structurer des plans de gestion des risques réglementaires, technologiques et de main-d'œuvre ;
6. diversifier les sources de financement, y compris les fonds verts et les programmes publiques ;
7. aligner la mission durable avec le cœur de l'entreprise, afin de renforcer la légitimité sociale et la fidélisation de la clientèle.

De plus, il est important d'élargir ce type de recherche à un plus grand nombre d'entreprises et de pays, afin d'approfondir la compréhension des contextes variés et de renforcer la construction d'écosystèmes durables à l'échelle mondiale.

Références

- Barreto, C., Carlos, A. C., Silva, I., Nunes, R., Lourenço, A. et Barbalho, S. (2024). Uncovering the challenges and cornerstones for the governance of an innovation ecosystem in organic and agroecological agriculture. *Sustainability*, 16(13), 5634. MDPI. <https://doi.org/10.3390/su16135634>
- Bower, J. et Christensen, C. (1995). Disruptive technologies : Catching the wave. *Journal of Product Innovation Management*, 1(1), 75–76. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91075-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91075-1)

- Calulli, C., D'Uggento, A., Labarile, A. et Ribecco, N. (2021). Evaluating people's awareness about climate changes and environmental issues : A case study. *Journal of Cleaner Production*, 324. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129244>
- Camilleri, M. (2017). Corporate sustainability and responsibility : creating value for business, society and the environment. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 2, 59–74. <https://doi.org/10.1186/s41180-017-0016-5>
- Choi, T., Kumar, S., Yue, X. et Chan, H. (2021). Disruptive technologies and operations management in the Industry 4.0 era and beyond. *Production and Operations Management*, 31(1), 9–31. <https://doi.org/10.1111/poms.13622>
- De Freitas Netto, S., Sobral, M., Ribeiro, A. et Da Luz Soares, G. (2020). Concepts and forms of greenwashing : a systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32, 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
- Elkington, J. (1998). Cannibals with forks : The triple bottom line of 21st century business. *New Society Publishers*.
- Engelke, H., Mauksch, S., Darkow, I. L. et von der Gracht, H. (2021). Mapping green innovation ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120614. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120614>
- EPI. (2023). *Environmental Performance Index*. Yale Center for Environmental Law & Policy. <https://epi.yale.edu/>
- Fahy, J., Li, X. et Morris, L. (2016). Servitization in manufacturing : A review and conceptual framework. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1686–1700. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1096970>
- Flammer, C. (2013). Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction : The Environmental Awareness of Investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), 758–781. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.0744>
- Guo, M., Nowakowska-Grunt, J., Gorbanyov, V. et Egorova, M. (2020). Green technology and sustainable development : Assessment and green growth frameworks. *Sustainability*, 12(16), 6571. <https://doi.org/10.3390/su12166571>
- IBAMA (2023). *Relatórios anuais e dados de biodiversidade*. Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis. <http://www.ibama.gov.br>
- Jabbour, C. J. C., et al. (2015). Environmental management and operational performance in Brazil : The role of innovation. *International Journal of Production Economics*, 167, 221–233. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.05.018>

- Kachan, D. (2022). Clean Edge : Defining cleantech. Clean Edge Reports. <https://cleanedge.com>
- Lourenço, A. M. (2025). *Tecnologias disruptivas em greentechs e cleantechs : Uma análise das principais características a partir de um estudo multicase* (Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília).
- Machado, A., Melo, E. S. et Barbalho, S. C. M. (2023). Green techs, clean techs, and disruptive technologies : The literature landscape and trends. *Product*, 21(1), e20230013. <https://doi.org/10.4322/pmd.2023.010>
- Pernick, R. (2007). *The Cleantech Revolution*. Harper Business.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup : How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum. https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf
- Velho, S. R. K., Vanderlinde, A. S. G., Almeida, A. H. A. et Barbalho, S. C. M. (2024). Electromobility strategy on emerging economies : Beyond selling electric vehicles. *Cleaner Energy Systems*, 9, 100166. <https://doi.org/10.1016/j.cles.2024.100166>
- Xu, M., David, J. et Kim, S. (2018). The Fourth Industrial Revolution : Opportunities and challenges. *International Journal of Financial Research*, 9(2), 90–95. <https://doi.org/10.5430/IJFR.V9N2P90>

CHAPITRE 16

Réconcilier tradition et innovation : transformer la pêche au homard par le numérique

Tinhinane Chikhi, Luis Antonio De Santa-Eulalia,
Elaine Mosconi et Eloïse Lemaire

L'industrie du homard : une ressource économique

Introduction à un pilier de l'économie

La filière des produits de la mer occupe une place centrale dans l'économie et l'identité du Canada et du Québec. En 2023, la valeur des captures combinées, en mer et en eau douce, s'élevait à environ 3,61 milliards \$ CA, soit près de 2 % du PIB national (MPO, 2025a). Cette filière s'articule autour de plusieurs maillons complémentaires. Tout d'abord, celui d'une pêche saisonnière transmise de génération en génération, qui soutient des milliers de familles. Ensuite, celui de la transformation locale assurée par des usines spécialisées, et une distribution qui combine marchés régionaux et exportations. Enfin, celui d'une consommation en évolution : historiquement peu tournée vers les produits marins locaux, la population québécoise manifeste désormais un intérêt croissant pour leur origine et leur durabilité, renforçant le potentiel de valorisation des produits du Québec (Bourgault-Faucher, 2021).

Dans cette perspective, la pêche au homard représentait en 2023 près de 1,76 milliards \$ CA, soit environ la moitié de la valeur totale des pêcheries maritimes de la région (MPO, 2025b). Elle soutient directement des milliers d'emplois dans les communautés côtières. Au-delà de sa dimension économique, le homard du Québec représente un patrimoine culturel et identitaire.

Défis de l'industrie des produits de la mer

Cette filière, malgré son poids économique et son importance culturelle, fait face à des défis de modernisation cruciaux qui menacent sa compétitivité et sa viabilité à long terme. Parmi ces enjeux, la traçabilité demeure l'un des plus préoccupants, comme le révèle l'étude d'Oceana Canada, montrant que 47 % des échantillons de produits de la mer analysés dans six villes canadiennes étaient mal identifiés (Oceana Canada, 2018). À ces enjeux s'ajoutent les pressions des changements climatiques, qui modifient la répartition des stocks, ainsi que l'évolution des exigences de transparence des consommateurs. La dépendance aux marchés d'exportation et la concurrence internationale accentuent cette vulnérabilité.

Traçabilité de bout en bout : révolutionner la chaîne de valeur

La transformation numérique comme solution intégrée

Pour répondre aux défis multiples de cette industrie, notre étude propose un système de traçabilité avancé basé sur des technologies émergentes telles que la chaîne de blocs (*blockchain*) et l'Internet des objets (IoT). Ces technologies permettent non seulement de renforcer la compétitivité du secteur, mais aussi de préserver le rôle central des communautés côtières, dont l'avenir repose largement sur cette activité.

Initiatives en matière de numérisation de la traçabilité

Des initiatives concrètes témoignent déjà de l'engagement du secteur des produits de la mer envers la traçabilité et la transparence. Au Québec, la plateforme Jobel illustre cette évolution : il s'agit d'un journal de bord électronique, conçu par et pour les pêcheurs, afin de simplifier la collecte et le suivi des activités de pêche tout en fonctionnant hors ligne. À l'échelle nationale, la plateforme canadienne ThisFish permet aux pêcheurs et aux entreprises de documenter chaque étape du parcours des produits de la mer, de la capture au consommateur final. Ces solutions, bien que prometteuses, demeurent fragmentées et limitées.

Architecture technologique du système de traçabilité proposé

Le système proposé repose sur l'intégration de capteurs IoT intelligents et d'une infrastructure de chaîne de blocs pour créer un registre distribué et immuable de chaque homard, depuis sa capture jusqu'à sa consommation finale. Ce système, combiné à une sensibilité culturelle et à une vision durable, peut faire face à des défis complexes et créer de nouvelles ouvertures économiques, en assurant le respect des conditions de transport et de stockage tout en certifiant l'authenticité de l'origine.

Les capteurs permettent de suivre en temps réel la géolocalisation, les conditions de stockage, la durée et les conditions de transport. Ces informations assurent la qualité et la fraîcheur du produit, tout en répondant aux attentes croissantes des consommateurs pour des produits de qualité, traçables et durables. Grâce à cette traçabilité complète, il devient possible de lutter efficacement contre la fraude : chaque transaction est enregistrée et validée dans la chaîne de blocs, assurant une transparence renforcée.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons expérimenté ce système à l'aide du logiciel de simulation FlexSim, en modélisant une chaîne d'approvisionnement intégrant le système de traçabilité. Les résultats obtenus indiquent des gains significatifs, même avec une mise en œuvre partielle, confirmant la pertinence d'une intégration progressive à grande échelle. Ces résultats dépassent les performances opérationnelles et stratégiques en mettant en lumière le potentiel du système de traçabilité à atteindre des objectifs de développement durable.

Impact transformateur sur les trois piliers du développement durable

Cette démarche de transformation s'inscrit pleinement dans la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies. L'ODD 2 (Faim « zéro ») se concrétise par l'amélioration de la sécurité alimentaire et l'augmentation des revenus des communautés côtières. L'ODD 12 (consommation et production responsables) trouve son sens dans la certification des pratiques durables, la réduction du gaspillage et l'optimisation des ressources. Enfin, l'ODD 14 (vie aquatique) bénéficie directement d'une gestion des ressources marines.

Pilier environnemental : vers une pêche écologiquement responsable

La collecte systématique des données permet de mieux suivre les quotas et les débarquements de pêche et de limiter la surpêche, un enjeu central pour la durabilité des ressources marines. De plus, grâce aux capteurs, il devient possible de suivre en temps réel les conditions environnementales (température, salinité, profondeur), offrant ainsi un meilleur contrôle de la qualité et réduisant le gaspillage en s'assurant que les produits sont transportés et consommés dans des conditions optimales.

Un autre avantage réside dans la documentation automatisée des pratiques de pêche. En rendant les audits plus fluides, la technologie facilite l'obtention et le maintien des écocertifications.

Pilier social : valoriser et préserver le patrimoine des communautés

Cette transformation numérique place les communautés locales au cœur du processus. La chaîne de blocs permet de certifier l'origine et l'authenticité des produits, valorisant ainsi le savoir-faire et les traditions régionales. Cette reconnaissance renforce l'identité culturelle des régions côtières et leur donne une visibilité accrue sur les marchés mondiaux.

Avec la transparence offerte, chaque homard, comme tout produit de la mer, peut « raconter son histoire », retraçant ainsi les étapes de la capture jusqu'à la mise en marché. Ce processus favorise une connexion humaine et redonne une fierté aux pêcheurs et à tous les acteurs impliqués dans la valorisation du produit.

Pilier économique : créer un nouveau modèle de valeur

Une traçabilité avancée, avec des informations disponibles en temps réel et authentifiées par la *blockchain*, ouvre non seulement l'accès à des marchés de niche, mais permet aussi de répondre aux exigences croissantes des échanges internationaux, où la transparence et la durabilité deviennent des conditions d'accès. Par ailleurs, l'automatisation de la collecte de données contribue à réduire les coûts liés aux intermédiaires et aux procédures de certification. Elle crée ainsi de nouvelles occasions de commerce en mettant en avant des produits de qualité reconnue.

Défis d'implémentation et stratégies d'adoption

L'amélioration de la traçabilité ne se limite pas à une question de technologie : elle dépend de la capacité à prendre en compte des enjeux environnementaux, sociaux et économiques pour concilier innovation, durabilité et efficacité. Comme le souligne un acteur du secteur :

Pourtant essentielle pour garantir son origine et valoriser les produits de la mer, la traçabilité est encore complexe à mettre en place pour les pêcheurs ou les entreprises de transformation. La volonté est bien là.

Barrières environnementales

Si la traçabilité peut soutenir une pêche plus responsable, elle n'est pas neutre sur le plan écologique. Les capteurs IoT, les serveurs et les réseaux nécessaires à la chaîne de blocs consomment de l'énergie et génèrent une empreinte carbone qui peut compromettre les ambitions environnementales. Pour éviter que ces barrières ne freinent l'intégration, il est essentiel de privilégier des solutions sobres en énergie et de réaliser une évaluation complète du cycle de vie des technologies (fabrication, durée d'utilisation et recyclage).

Barrières sociales

L'industrie du homard au Québec est marquée par un fort héritage culturel. Ainsi, deux visions coexistent : certains acteurs perçoivent la technologie comme la voie de l'avenir, tandis que d'autres la considèrent comme une menace pour leur pratique ou leur autonomie.

La mise en place d'un nouveau système nécessite une approche respectueuse, qui valorise l'expertise existante tout en montrant des bénéfices tangibles. Des projets pilotes menés avec des pêcheurs volontaires et des leaders d'entreprises locales constituent une voie prometteuse. De plus, la formation et la communication doivent accompagner ces projets pour inclure pleinement les communautés, afin que les pêcheurs et autres parties prenantes deviennent eux-mêmes des acteurs de l'innovation et non de simples utilisateurs.

Barrières économiques

Le coût des infrastructures technologiques représente un défi majeur, particulièrement dans les secteurs dominés par de petites entreprises familiales. Au-delà de l'investissement initial, l'absence d'accompagnement (p. ex. abonnement, mise à jour) accroît le risque d'obsolescence progressive. De plus, la multiplication de logiciels non interopérables complexifie la gestion et alourdit les charges. Bien que cela semble hors de portée, plusieurs pistes sont envisageables pour atténuer ces enjeux : accompagner les projets de transformation, regrouper les parties prenantes dans des coopératives ou consortiums sectoriels, mobiliser les subventions gouvernementales et déployer la solution progressivement pour mieux s'adapter aux réalités locales et évaluer les retombées.

Ces défis ne sont pas insurmontables, mais ils nécessitent un accompagnement adapté. Comme l'exprime un professionnel du secteur :

Un langage commun, des outils interopérables, un accompagnement avant, pendant et après l'implantation permettraient de faire évoluer l'ensemble de cette filière vers une démarche plus durable.

Vers une transformation respectueuse et porteuse d'avenir

La transformation numérique de l'industrie des produits de la mer en général, et du homard en particulier, grâce à la *blockchain* et à l'IoT, dépasse la simple modernisation technique. Elle démontre qu'il est possible de concilier héritage et innovation, permettant aux communautés côtières de préserver leur identité tout en accédant à de nouvelles perspectives de prospérité.

Pour réussir une telle transformation dans le respect des Objectifs de développement durable, il est important de s'appuyer sur une gouvernance collaborative impliquant les différents acteurs de la filière : pêcheurs, transformateurs, distributeurs et autorités de régulation. Dans ce modèle, chacun conserve son autonomie, tout en participant à un écosystème partagé. La chaîne de blocs contribue à instaurer un climat de confiance, car chaque acteur peut vérifier l'authenticité des informations, sans dépendre d'une autorité centrale.

Il est également crucial que le système soit apte à évoluer au rythme des communautés plutôt que de les contraindre, en ayant toujours une ouverture pour intégrer de nouvelles technologies émergentes ou pour s'ajuster aux évolutions réglementaires. Enfin, l'expérience acquise avec la filière du homard peut servir de modèle pour d'autres produits de l'économie bleue, comme le crabe et les crevettes, et être adaptée à des régions confrontées à des défis similaires.

L'expérience de la mise au point de la traçabilité du homard en Gaspésie illustre l'importance de trouver un équilibre entre innovation technologique et préservation des valeurs traditionnelles, en plaçant toujours l'humain au centre du processus de changement. Elle rappelle que le progrès ne réside pas dans la sophistication des outils, mais dans la capacité à les mettre au service d'un développement économiquement viable, écologiquement responsable et socialement juste.

Références

- Bourgault-Faucher, G. (2021). *L'économie des pêches au Québec : Analyse et propositions pour favoriser la commercialisation des produits de la mer du Québec sur le marché domestique*. Institut de recherche en économie contemporaine. <https://www.rqm.quebec/wp-content/uploads/2022/06/2021-11-29-EconomieDesPechesAuQuebec.pdf>
- MPO. Pêches et Océans Canada. (2025a). *Canada's Fisheries Fast Facts 2024*. Gouvernement du Canada. <https://waves-vagues.dfo-mpo.gc.ca/library-bibliotheque/41278550.pdf>
- MPO. (2025b). Livre 2, onglet A4 - Pêches commerciales canadiennes en 2023 : Données socio-économiques. <https://www.dfo-mpo.gc.ca/transparence-transparence/mtb-ctm/2025/2-a4-fish-seafood-harvesting-industry-recoltes-poisson-fruits-mer-fra.html>Oceana
- Canada. (2018). *Seafood Fraud and Mislabelling Across Canada*. <https://oceana.ca/en/reports/seafood-fraud-and-mislabelling-across-canada/>

CHAPITRE 17

Virage vers le végétal : quels choix stratégiques pour les entreprises laitières ?

Caroline Boivin

Les entreprises du secteur des produits laitiers font face à une double pression : celle du marché, marqué par l'évolution des préférences des consommateurs, et celle de la concurrence, alimentée par la montée en puissance de jeunes pousses et d'acteurs spécialisés dans les options végétales. Dans ce contexte, il importe de mieux comprendre les choix stratégiques qui s'offrent aux entreprises traditionnelles et les enjeux qui en découlent lorsqu'elles amorcent un virage vers des produits plus durables. En effet, si l'on souhaite obtenir un impact significatif en matière de développement durable, la transformation des entreprises traditionnelles est essentielle, puisqu'elles représentent une part majeure de l'économie.

Suivre ou non la tendance ?

Une première question qui se pose aux entreprises laitières est celle de suivre ou non la tendance et d'intégrer des options végétales à leur portefeuille de produits existants.

Bien que certaines entreprises aient choisi de maintenir le statu quo, la majorité des grands acteurs laitiers ont entrepris des initiatives en misant sur la durabilité de cette tendance. Le cas de Danone illustre bien ce mouvement. Après l'acquisition de WhiteWave, l'entreprise a relancé et diversifié la marque Silk, qui, jusque-là, se concentrait principalement sur les boissons de soya. Sous sa gouverne, Silk a notamment ajouté des boissons à base d'avoine et s'est lancée dans de nouvelles catégories, comme les yogourts et les fromages végétaux, donnant ainsi une ampleur nouvelle à la marque.

Le Groupe Bel s'est également engagé dans cette voie en végétalisant ses marques phares Babybel, Boursin et La Vache qui rit. Parallèlement, il a créé une nouvelle marque entièrement consacrée aux substituts fromagers, Nurishh. Kraft Heinz, pour sa part, a choisi d'adapter certains de ses produits emblématiques, notamment en lançant une version végétale de son célèbre Mac & Cheese.

Dans le secteur de la confiserie et du chocolat, plusieurs grandes marques se sont aussi lancées dans les options végétales en remplaçant le lait par des ingrédients à base de plantes. Cadbury a proposé une version « *Plant Bar* » de sa célèbre tablette Dairy Milk, tandis que Hershey a décliné en version végétale ses marques Hershey et Reese's. La catégorie de la crème glacée a elle aussi été marquée par l'arrivée d'offres végétales de la part d'acteurs historiquement spécialisés dans les produits laitiers, comme Ben & Jerry's et Breyers, deux marques sous le contrôle de la multinationale Unilever.

Plus près de nous, la Maison Riviera illustre cette tendance à l'échelle locale. Connue initialement pour ses fromages et ses yogourts laitiers, l'entreprise québécoise a progressivement élargi son portefeuille en lançant des gammes de yogourts et en tentant une incursion dans les fromages végétaux.

Quel mode d'entrée sur le marché végétal ?

Plusieurs avenues s'offrent aux entreprises qui souhaitent entrer sur le marché des produits végétaux. Le choix de la stratégie d'entrée est crucial, car il exerce une influence sur la vitesse du lancement de produits et sur la réceptivité des consommateurs aux nouveaux produits. Les entreprises laitières semblent avoir eu recours au développement interne, à des partenariats, à des acquisitions ou encore à des extensions de marques existantes. Dans les faits, un bon nombre combinent plusieurs approches.

Une première option consiste à miser sur le développement interne. Certaines entreprises comme Ben & Jerry's ont choisi de développer à l'interne l'ensemble de leurs saveurs de crèmes glacées végétales. La Maison Riviera illustre aussi cette stratégie, s'appuyant sur ses propres ressources pour décliner une gamme de yogourts et de fromages végétaux. Cette voie exige toutefois des compétences qui dépassent parfois

l'expertise traditionnelle des entreprises laitières. En effet, le développement de produits à base d'ingrédients végétaux implique des savoir-faire différents, et oblige souvent les entreprises à investir dans la recherche et développement ou à avoir recours à des ressources venues de l'externe.

Lorsque les compétences internes ne suffisent pas, l'apport de partenaires externes devient essentiel. Un exemple marquant est celui de Breyers, marque d'Unilever, qui a collaboré avec Perfect Day afin de lancer une crème glacée élaborée à partir de protéines laitières obtenues par fermentation de précision. De même, Kraft Heinz a choisi de s'associer à la *start-up* NotCo, en créant une coentreprise qui lui permet d'accéder à des technologies de pointe basées sur l'intelligence artificielle permettant de répliquer des saveurs avec des ingrédients différents.

Une autre avenue repose sur l'acquisition d'entreprises – et de leurs marques – déjà positionnées sur le marché des produits à base de plantes. L'achat de WhiteWave par Danone en 2017 illustre bien cette stratégie qui lui a donné accès à des marques fortes comme Silk et So Delicious. Cet investissement a ouvert la voie à une diversification rapide de son portefeuille végétal, malgré un premier essai infructueux avec Activia végétal. En revanche, toutes les acquisitions ne se soldent pas par un succès. Le Groupe Bel a acquis All in Foods, spécialisée dans les fromages végétaux, mais cette opération n'a pas permis au groupe de s'imposer dans la catégorie avec la marque Nurishh issue de la filiale All in Foods.

L'extension de marques existantes constitue également une stratégie courante. Le Groupe Bel a décliné ses marques emblématiques Babybel, Boursin et La Vache qui rit en versions végétales, facilitant ainsi l'adoption par les consommateurs grâce à un capital de marque déjà bien établi. Dans le même esprit, Cadbury a lancé une version végétale de sa célèbre tablette Dairy Milk (Cadbury Plant Bar), tandis que Hershey a décliné ses tablettes Hershey's et Reese's en variantes végétales. Ces initiatives montrent que la perception, la reconnaissance et la confiance associées aux marques traditionnelles peuvent se transférer efficacement vers des produits de remplacement. À l'inverse, le lancement de nouvelles marques végétales indépendantes se révèle plus risqué. Le Groupe Bel a constaté la difficulté de faire émerger Nurishh, et Mars ne semble pas avoir franchi le cap du test de marché avec sa marque CO2COA développée en partenariat avec Perfect Day.

En somme, aucune voie unique ne garantit le succès. Les entreprises multiplient souvent les approches, combinant acquisitions, partenariats technologiques, développement interne et extensions de marques. Toutefois, l'expérience récente laisse entrevoir certaines tendances : les extensions de marques déjà établies semblent favoriser l'adoption, tandis que la multiplication de nouveautés indépendantes peut restreindre le potentiel de réussite commerciale.

Sur quel ingrédient miser ?

Une autre question fondamentale concerne le choix de l'ingrédient à privilégier pour élaborer des versions végétales de produits laitiers. Alors que le soya s'imposait autrefois comme la protéine de référence, de nombreuses autres options sont aujourd'hui mises de l'avant. Chaque ingrédient présente ses avantages, mais aussi ses limites, et ce choix est critique pour les marques qui cherchent à se tailler une place sur le marché.

Certaines entreprises ont exploré la voie de l'amande, comme Cadbury, qui a opté pour une base de pâte d'amande dans sa version végétale du Dairy Milk. Les amandes sont notamment appréciées pour leur goût agréable, mais elles présentent l'inconvénient majeur d'être un allergène, ce qui limite son potentiel auprès d'une partie de la population. D'autres acteurs, comme Hershey, ont plutôt misé sur l'avoine pour végétaliser leurs gammes, un ingrédient qui connaît une popularité grandissante. L'avoine s'est imposée en particulier dans les boissons végétales, notamment grâce à sa capacité à mousser, ce qui en fait un choix prisé par les amateurs de café. Elle est également de plus en plus utilisée dans les crèmes glacées, comme le montre l'exemple de Ben & Jerry's, qui a progressivement remplacé les bases d'amandes et de graines de tournesol de ses premières formulations par des versions à base d'avoine.

Le marché actuel se caractérise par une grande diversité d'ingrédients, parfois même au sein d'une même marque. Silk, par exemple, propose des boissons végétales à base de soya, d'amandes, de noix de cajou, de noix de coco et d'avoine. La marque offre également des yogourts reposant sur différentes protéines végétales. La Maison Riviera suit une logique semblable avec des gammes de yogourts végétaux conçus tant à base de lait de coco que d'avoine. Cette multiplication des options

reflète probablement la recherche d'une formule gagnante pour certains produits, comme le chocolat ou la crème glacée, mais aussi le souci d'offrir une diversité de choix pour répondre aux préférences des différents segments de consommateurs.

En parallèle de ces ingrédients plus traditionnels, une autre technologie frappe à la porte : la fermentation de précision. Cette approche ne consiste pas à transformer directement une plante, mais à produire, grâce à la fermentation, des protéines identiques à celles du lait animal, en utilisant des micro-organismes nourris avec des sucres végétaux. Sur le plan technique, elle présente un potentiel considérable : elle permettrait de reproduire les propriétés fonctionnelles et sensorielles des protéines laitières, comme le goût, la texture ou le pouvoir fondant (particulièrement crucial pour les fromages). Breyers a d'ailleurs récemment lancé une crème glacée à base de protéines issues de cette technologie.

Toutefois, un enjeu de perception demeure. Les consommateurs se montrent généralement plus à l'aise avec des ingrédients connus, comme l'avoine, le soya, les amandes et la noix de coco, même lorsqu'ils sont utilisés de manière nouvelle. La fermentation de précision, perçue comme une technologie complexe et moins naturelle, pourrait susciter des réticences.

Quelles cibles viser ?

Une importante question concerne les cibles à viser pour les options végétales. Un premier réflexe est souvent de les destiner aux personnes végétariennes ou végétaliennes. Cette cible est toutefois restreinte en termes de taille et ne permet donc pas d'anticiper des ventes importantes. Une cible à plus fort potentiel est celle des personnes intolérantes au lactose, qui constituent une portion importante de la population. Toutefois, les options sans lactose peuvent également répondre aux besoins de ce segment. La Maison Riviera, par exemple, met de l'avant une gamme de fromages qui sont naturellement sans lactose, comme le gruyère et le parmesan, qui peuvent être consommés par les personnes intolérantes.

De nombreux acteurs cherchent ainsi à élargir leur marché potentiel en ciblant le segment des flexitariens, des consommateurs de produits traditionnels qui tentent de diversifier leur alimentation en y intégrant une plus grande proportion d'aliments à base de plantes. Cette cible

regroupe toutefois des consommateurs qui ont probablement une fidélité plus chancelante face aux produits offerts, surtout s'ils ne répondent pas à leurs exigences en termes de goût, de texture et de prix, qui constituent des défis importants pour les options végétales. On a d'ailleurs observé que, bien que l'engouement initial pour les substituts végétaux ait été indéniable, les données récentes montrent un ralentissement des ventes, car la curiosité des premiers consommateurs ne s'est pas toujours traduite en habitudes d'achat permanentes.

Un repositionnement nécessaire ?

L'inclusion d'options végétales oblige souvent les entreprises traditionnelles à revoir leur positionnement. Pour des acteurs qui ont bâti leur réputation et leur marché autour des produits laitiers, la communication entourant ce virage n'est pas évidente. Comment intégrer des produits à base de plantes sans brouiller l'image de marque, et comment maintenir une cohérence entre des gammes qui, de prime abord, semblent opposées ?

Certaines entreprises choisissent de séparer clairement leurs activités laitières de leurs gammes végétales. C'est le cas de Danone, qui concentre le développement de sa branche végétale sur des marques distinctes comme Silk et So Delicious, tout en gardant des marques phares comme Activia centrées sur les produits laitiers. Toutefois, l'entreprise relie l'ensemble de ses activités à travers son slogan global « *One Planet, One Health* », qui traduit une volonté d'intégrer les considérations de durabilité et de santé dans toutes ses initiatives.

D'autres entreprises optent pour un repositionnement plus large de leur identité afin de rendre cohérente la coexistence entre produits laitiers et végétaux. En 2015, le Groupe Bel a annoncé une transformation de son modèle pour devenir un acteur majeur du *snacking* sain. L'ajout d'options végétales s'inscrit donc naturellement dans ce nouveau cadre stratégique, qui dépasse le seul univers laitier.

Certaines entreprises locales suivent une logique semblable. La Maison Riviera, héritière de la laiterie Chalifoux, se présente comme un créateur de tendances à la fois laitières et végétales. Sans renier ses origines, l'entreprise élargit progressivement son champ d'action en intégrant de nouvelles catégories, tout en maintenant une image de marque tournée vers l'innovation.

Dans d'autres cas, l'intégration des produits végétaux peut apparaître comme une prolongation naturelle du positionnement éthique ou militant de l'entreprise. Ben & Jerry's, par exemple, a toujours mis de l'avant un engagement social et environnemental fort. L'ajout de crèmes glacées végétales s'inscrit donc logiquement dans cette continuité, renforçant l'idée que la marque ne se limite pas au plaisir gourmand, mais cherche aussi à répondre à des enjeux de société.

Dans tous les cas, le défi demeure d'identifier un point d'ancrage suffisamment solide pour assurer la cohérence entre les produits traditionnels et les options végétales. Les entreprises doivent jongler avec la dualité entre héritage laitier et innovation durable, en veillant à ce que cette coexistence renforce plutôt qu'elle n'affaiblisse leur identité de marque.

En somme, le virage vers les options végétales représente à la fois un défi stratégique et une occasion de renouvellement pour les entreprises laitières. Qu'il s'agisse du mode d'entrée, du choix des ingrédients à privilégier, de l'identification des cibles ou de l'identification d'un positionnement à mettre de l'avant, il ne semble pas y avoir de solution à voie unique, mais plutôt un ensemble de possibilités.

Références

- Bandoim, L. (2020, 24 février). *Cadbury plans to make a vegan version of its Dairy Milk chocolate bar*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/lanabandoim/2020/02/24/cadbury-plans-to-make-a-vegan-version-of-its-dairy-milk-chocolate-bar/>
- Doering, C. (2023, 7 mars). *Hershey debuts plant-based Reese's and chocolate bar*. Food Dive. <https://www.fooddive.com/news/hershey-plant-based-reeses-hersheys-chocolate/643929/>
- Groupe Bel. (202*, mois et jour inconnus). *Bel signs agreement to acquire All in Foods in line with strategy to diversify into plant-based foods*. Groupe Bel. <https://www.groupe-bel.com/en/newsroom/press-releases/bel-signs-agreement-to-acquire-all-in-foods-in-line-with-strategy-to-diversify-into-plant-based-foods/Groupe>
- Bel. (202*, mois et jour inconnus). *Le Groupe Bel rachète le solde du capital de MOM pour accélérer son développement sur le snacking sain*. Groupe Bel. <https://www.groupe-bel.com/media/communiqués-presse/le-groupe-bel-rachete-le-solde-du-capital-de-mom-pour-accelerer-son-developpement-sur-le-snacking-sain/>

- Osborne, H., & Wood, Z. (2021, 6 octobre). *Cadbury to launch vegan Dairy Milk alternative called Plant Bar*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/business/2021/oct/06/cadbury-launch-vegan-dairy-milk-alternative-plant-bar-chocolate>
- Silk minds its peas and cues for new plant-based yogurt. (2024, 20 février). Strategy Online. <https://strategyonline.ca/2024/02/20/silk-minds-its-peas-and-cues-for-new-plant-based-yogurt/>
- Unilever, Ben & Jerry's relauches plant-based oats (reformulation). (202*, date inconnue). Food Dive. <https://www.fooddive.com/news/unilever-ben-jerrys-relauches-plant-based-oats-reformulation-Danone/695148/>
- Vegan at Mars — dairy-free. (202*, date inconnue). VegNews. <https://vegnews.com/vegan-at-mars-dairy-free>
- Babybel maker Bel Group to develop cheeses incorporating postbiotic cultured protein from Superbrewed Food*. (2022, 8 juillet). FoodNavigator. <https://www.foodnavigator.com/Article/2022/07/08/babybel-maker-bel-group-to-develop-cheeses-incorporating-postbiotic-cultured-protein-from-best-in-class-startup-superbrewed-food/>
- Breyers launches fermented whey protein ice cream*. (202*, date inconnue). Dairy Industries. <https://www.dairyindustries.com/news/44121/breyers-launches-fermented-whey-protein-ice-cream/>
- Danone completes acquisition of WhiteWave to create DanoneWave*. (2017, 13 avril). DairyReporter. <https://www.dairyreporter.com/Article/2017/04/13/Danone-completes-acquisition-of-WhiteWave-to-create-DanoneWave/>
- Danone prepares plant-based 20 platform*. (202*, date inconnue). Food Dive. <https://www.fooddive.com/news/danone-prepares-plant-based-20-platform/604323/>
- Fromages sans produits laitiers de Maison Riviera*. (202*, date inconnue). Actualité Alimentaire. <https://www.actualitealimentaire.com/actualites/fromages-sans-produits-laitiers-de-maison-riviera>
- Kraft Heinz launches plant-based mac & cheese*. (202*, date inconnue). Food Dive. <https://www.fooddive.com/news/kraft-heinz-launches-plant-based-mac-cheese/700511/>
- Kraft Heinz, NotCo heat up plant-based mayo with spicy offering*. (202*, date inconnue). Food Dive. <https://www.fooddive.com/news/kraft-heinz-not-co-plant-based-mayo-spicy/>
- Maison Riviera, la marque numéro 1 des ventes en alternatives aux yogourts laitiers, présente sa collection de fromages sans produits laitiers faite avec de l'avoine cultivée au Canada*. (2022, 13 octobre). Actualité Alimentaire. <https://www.actualitealimentaire.com/actualites/maison-ri>

[viera-la-marque-numero-1-des-ventes-en-alternatives-aux-yogourts-laitiers-presente-sa-collection-de-fromages-sans-produits-laitiers-faite-avec-de-lavoine-cultivee-au-canada](#)

Nouveaux produits Maison Riviera sans lactose, sans produits laitiers. (202*, date inconnue). Détail Alimentaire. <https://detaillantalimentaire.com/Nouveaux-produits-Maison-Riviera-sans-lactose-sans-produits-laitiers>

Quand le fromage cède le pas au végétal. (2022, 19 octobre). La Presse. <https://www.lapresse.ca/affaires/2022-10-19/groupe-bel/quand-le-fromage-cede-le-pas-au-vegetal.php>

CHAPITRE 18

Les paradoxes de la mobilité électrique : vers une transition durable et responsable

Darick Michaud et Érika Souza de Melo

L'électricité est fréquemment présentée comme une solution pour diminuer les émissions de gaz à effet de serre. En effet, l'industrie des transports représente, selon les projections pour 2025, environ 43 % des émissions québécoises de CO₂ (Ministère des Finances du Québec et Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs, 2025). La mobilité électrique englobe l'ensemble des modes de transport dont la propulsion repose en tout ou en partie sur l'électricité (International Energy Agency [IEA], 2024), et apparaît comme propre et durable.

Ce chapitre propose d'explorer les paradoxes de la mobilité électrique. Il permet de fournir aux gestionnaires et décideurs un cadre critique et interdisciplinaire pour évaluer les projets complexes en mobilité électrique sous un angle global et plus nuancé.

Loin des discours promotionnels, ce texte est une invitation à regarder ce changement d'un point de vue critique. Il propose des stratégies et contribue à éclairer les conditions d'une transition durable plus cohérente.

Les paradoxes de la mobilité électrique

Les premiers mots qui viennent en tête lorsque la mobilité électrique est évoquée sont ceux d'un transport vert et responsable. Si l'électrification des transports est évaluée uniquement sous l'angle de leur utilisation, leurs bénéfices en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre semblent incontestables. Toutefois, une analyse plus approfondie

du cycle de vie du produit, en l'occurrence, un système complexe composé de sous-systèmes (Ulrich et Eppinger, 2016), révèle une série de paradoxes moins visibles à première vue.

Dans le cas des transports électriques, la principale source de préoccupation concerne le système de stockage d'énergie, que nous résumerons ici à la batterie. Or, les batteries possèdent leur propre cycle de vie, lequel dépasse souvent celui de l'équipement de transport qu'elles alimentent.

Ainsi, quatre paradoxes associés à la mobilité électrique seront explorés à l'aide de questions fondamentales. Les trois premiers sont directement liés au cycle de vie de ce sous-système essentiel qu'est la batterie. Le quatrième et dernier paradoxe, anticipé dans cette réflexion, concerne le risque de changement des habitudes des utilisateurs, pouvant compromettre ou même inverser les bénéfices attendus.

Paradoxe 1 : L'empreinte carbone de la production des batteries

Les batteries permettent-elles de réduire la pollution ou la déplacent-elles dans le temps ?

La fabrication des batteries implique l'extraction, la transformation et l'assemblage matières premières critiques, comme le lithium, le cobalt, le nickel ou encore l'aluminium. Ces ressources sont souvent qualifiées de minéraux critiques ou de métaux stratégiques, et désignent des ressources naturelles limitées, mais essentielles à l'électrification des transports. Ces ressources proviennent souvent de procédés exigeants en énergie et peu respectueux de l'environnement (Hall et Lutsey, 2016). Selon une analyse du cycle de vie menée par Koroma *et al.* (2022), la production d'une batterie lithium-ion est équivalente à plus de 50 % des émissions de carbone totales liées à la fabrication d'un véhicule électrique.

Un véhicule électrique devra alors parcourir plusieurs dizaines de milliers de kilomètres pour amortir cette « dette carbone », qui comprend l'ensemble des émissions de gaz à effet de serre liées à sa fabrication, que le véhicule devra « rembourser » au fil de son utilisation (Koroma *et al.*, 2022). Ce seuil dépend grandement de la source d'électricité utilisée, tant en ce qui concerne l'extraction du minerai, de la fabrication, du transport et même de son utilisation (Hall et Lutsey, 2016).

La mobilité électrique n'est donc pas une solution environnementale miracle. Il faut la considérer comme un élément essentiel à une transformation plus vaste.

Paradoxe 2 : La dépendance aux ressources non renouvelables

Remplace-t-on le pétrole par d'autres composantes elles aussi non renouvelables ?

La réponse à cette question est malheureusement oui. Les moteurs électriques utilisent notamment des terres rares (Cordier, 2025), tandis que les batteries reposent sur d'autres minéraux critiques comme le lithium, le cobalt et le nickel sont indispensables tant aux moteurs électriques qu'aux batteries, et ces ressources restent limitées. Leur extraction engendre une pollution considérable et des conflits économiques, notamment en Chine, qui domine le marché de la transformation des matières premières nécessaires aux batteries. Ces ressources s'épuisent et révèlent un problème de soutenabilité. Ce paradoxe montre une forte corrélation entre l'objectif climatique et la gestion des ressources naturelles.

Sur le plan du recyclage, certains procédés d'hydrométallurgie permettent de récupérer jusqu'à 90 % du cobalt et du lithium (Koroma *et al.*, 2022). Ces stratégies ont pour but de limiter l'impact et d'assurer la pérennité des technologies électriques, mais elles ne sont pas encore au point et demandent d'être adaptées au recyclage de masse.

Paradoxe 3 : Les impacts sociaux de l'extraction minière

Comment l'extraction des matériaux affecte-t-elle des populations vulnérables ?

L'exigence croissante des métaux nécessaires aux batteries entraîne une intensification de l'extraction minière dans des zones parfois marquées par des pratiques contraires aux droits de la personne. La plupart des exploitants ont établi des politiques à ce niveau, mais pas tous. Par exemple, en République démocratique du Congo, près de 20 % de la production mondiale de cobalt est issue de l'extraction artisanale où le travail des enfants et le manque de protections sociales sont

fréquemment rapportés (UNICEF, 2023). Cette observation révèle que les défis de la mobilité électrique vont au-delà des considérations environnementales pour englober des questions éthiques et sociales.

Ce paradoxe appelle à une gestion responsable de la chaîne d’approvisionnement. Il importe d’instaurer des pratiques visant à assurer la transparence, la justice sociale et le respect des droits de la personne, notamment par la mise en place d’initiatives telles que la Responsible Cobalt Initiative (RCI) et l’Initiative for Responsible Mining Assurance (IRMA). Ces démarches visent la transparence et la promotion de l’équité sociale dans les activités minières (UNICEF, 2023). Intégrer ces considérations dans l’évaluation des projets est essentiel pour garantir la justice sociale et la durabilité du secteur électrique.

Paradoxe 4 : L’effet rebond lié aux usages

Comment nos habitudes peuvent-elles renverser les bénéfices attendus ?

La transition vers la mobilité électrique s’accompagne parfois d’effets inattendus, semblables au schéma comportemental systémique « *fixes that backfire* » proposé par Senge (1994). Une meilleure efficacité énergétique pourrait conduire à une augmentation de la consommation. Lorsque les gains économiques incitent les utilisateurs à faire un usage plus intensif, c’est ce que l’on appelle l’effet rebond, soit la tendance à accroître leur usage lorsque le coût ou l’effort diminue (Taiebat *et al.*, 2019). Un conducteur d’une voiture électrique, par exemple, peut alors augmenter ses trajets, puisque le coût d’une recharge est plus faible que le comparatif à essence (Taiebat *et al.*, 2019).

L’étude de Taiebat *et al.* (2019) démontre que les effets rebond associés au transport électrique peuvent réduire les gains environnementaux de 10 à 30 %, surtout lorsque l’électricité est produite à l’aide d’énergie fossile ou si les trajets qui sont remplacés ne sont pas ceux de voitures thermiques, mais ceux issus d’autres types de transports encore moins polluants. Pour réellement réduire l’impact de ces effets rebond, les transformations doivent inclure les comportements humains. Des politiques publiques peuvent limiter l’effet rebond, par exemple par des incitatifs au covoiturage, des tarifications routières, ou encore des investissements dans le transport collectif, qui orientent les usages vers une mobilité plus sobre.

Réflexion

Les gestionnaires de projets sont parmi ceux qui jouent un rôle clé dans la gestion d'une transition durable. En effet, une gouvernance de projet comprend les techniques de planification, d'implication et de contrôle qui régissent la conduite d'un projet (Haskins, 2006).

Pour être véritablement responsable, la gouvernance doit s'appuyer sur une approche participative et interdisciplinaire. Elle doit inclure l'ensemble des parties prenantes, qui comprend les communautés locales, les industriels, les décideurs publics et les utilisateurs. Cette participation favorise la détection des risques environnementaux et sociaux tout en permettant la coconstruction de stratégies adaptées. Une approche participative est nécessaire pour adapter les actions aux contextes et aux réalités du terrain en tenant compte des valeurs, des intérêts et des savoirs communs. Cette approche est la base d'une gestion durable qui va au-delà d'un calcul économique ou écologique (Koelsch, 2016 ; Van der Steen *et al.*, 2012).

La mobilité électrique, bien qu'innovante, ne constitue pas à elle seule une solution suffisante aux défis du développement durable. Elle exige des approches systémiques, capables d'appréhender l'ensemble des dimensions sociales, économiques, environnementales et techniques interdépendantes. Selon Souza de Melo *et al.* (2022), ce type d'approche contribue à anticiper les effets contre-intuitifs, à mieux gérer l'incertitude et à prendre des décisions plus éclairées dans la conduite des projets.

En effet, les approches de gestion traditionnelles montrent leurs limites face à des risques paradoxaux, souvent non quantifiables ou émergents. Une gouvernance durable appelle ainsi des méthodes de gestion flexibles, évolutives et intégrées, appuyées sur des cadres méthodologiques mêlant outils quantitatifs et qualitatifs ainsi que des processus de réflexion approfondis. Ce sont ces cadres qui permettront d'assurer un équilibre entre performance technique et responsabilité humaine dans les projets de transition.

Pour mettre en place une transition durable, il est crucial de revoir les systèmes dans leur globalité. Cela englobe la conception et l'utilisation des infrastructures de nouveaux modes de transports, les structures de transport existantes, ainsi que les régulations et organisations qui

guident les actions des gestionnaires. Une stratégie intégrée soutient l'évolution d'options autres que la voiture personnelle, comme les modes de déplacement doux (à pied, à vélo), les transports en commun efficaces et accessibles, ainsi que le partage des trajets (covoiturage, auto-partage). En effet, l'élargissement des moyens de transport contribue à diminuer la dépendance à un véhicule, allégeant ainsi les contraintes des ressources et infrastructures (International Energy Agency [IEA], 2024). Toutefois, l'efficacité d'une mesure technique dépend de la transformation sociale. Les comportements et les pratiques de mobilité doivent évoluer pour éviter les effets rebond.

Enfin, l'approche doit être équitable et inclusive pour maximiser son effet à long terme. Elle doit prendre en compte les disparités sociales et territoriales dans l'accès à la mobilité électrique. Une transition accentuant ces disparités ne pourra pas être durable. Pour être pérenne, elle doit donc être globale, équitable et soutenable, tout en conciliant innovation technologique et sociale (Van der Steen *et al.*, 2012).

Conclusion

La mobilité électrique est souvent présentée comme une solution pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Toutefois, son empreinte carbone initiale, la dépendance accrue aux ressources non renouvelables, les impacts sociaux de l'extraction minière et l'effet rebond lié aux usages exposent des contradictions importantes qui remettent en question son efficacité. Les promesses de durabilité doivent être mises en perspective pour déceler les coûts cachés environnementaux, sociaux ou comportementaux.

Pour aborder ces contradictions de manière efficace, il faut dépasser les approches individualistes et fragmentées. Une observation systémique permet de comprendre les relations complexes entre les dimensions techniques, économiques, sociales et environnementales. Il est indispensable de reconnaître que les solutions technologiques demeurent insuffisantes si elles ne sont pas intégrées dans un cadre global de gestion de projet responsable.

Les gestionnaires et décideurs doivent assumer un rôle de premier plan dans les projets de mobilité électrique. Leurs décisions doivent s'appuyer sur une vision globale de la durabilité. Ils devront jongler avec innovation technologique, justice sociale et préservation environnementale.

C'est seulement avec une perspective interdisciplinaire que la mobilité électrique pourra s'inscrire comme une réelle innovation durable et responsable.

Références

- Cordier, D. J. (2025). *Rare Earths. U.S. Geological Survey, Mineral Commodity Summaries, January 2025* (Rapport annuel statistique/synthèse minérale No. MCS 2025 – fiche « Rare Earths »; Mineral Commodity Summaries, p. 2). United States Geological Survey (USGS). <https://pubs.usgs.gov/periodicals/mcs2025/mcs2025-rare-earths.pdf>
- De Melo, É. S., Vieira, D. et Bredillet, C. (2022). Investigating the Dynamics of Engineering Design Rework for a Complex Aircraft Development Project : Lessons Learned From a Soft Systems Thinking Lens. *Project Management Journal*, 53(6), 625-640. <https://doi.org/10.1177/87569728221118342>
- Hall, D. et Lutsey, N. (2016). Effects of battery manufacturing on electric vehicle life-cycle greenhouse gas emissions. *International Council on Clean Transportation [ICCT]*, 12.
- Haskins, C. (2006). *Systems Engineering Handbook*. International Council on Systems Engineering (INCOSE). <https://nva.sikt.no/registration/0198cc5aabdc-36fefb2d-4048-4724-8ec3-412d1c51a216>
- International Energy Agency [IEA]. (2024). *Global EV Outlook* (p. 174). <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024>
- Koelsch, G. (2016). *Requirements Writing for System Engineering*. Apress. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-2099-3>
- Koroma, M. S., Costa, D., Philippot, M., Cardellini, G., Hosen, M. S., Coosemans, T. et Messagie, M. (2022). Life cycle assessment of battery electric vehicles : Implications of future electricity mix and different battery end-of-life management. *Science of The Total Environment*, 831, 154859. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.154859>
- Ministère des Finances du Québec et Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. (2025). *Plan pour une économie verte 2030 – Plan de mise en œuvre 2025-2030 : Analyse d'impact sur les émissions de GES et l'économie* (Rapport gouvernemental d'analyse d'impact No. ISBN 978-2-555-01443-5; p. 42). Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/finances/publications-adm/economie-verte/AUT_FR_analyse_impact_GES_economique_plan_mise_oeuvre_2025-2030.pdf

- Senge, P. M. (dir.). (1994). *The fifth discipline fieldbook : Strategies and tools for building a learning organization* (Repr. of 1994). Brealey. <https://assets.super.so/b091f13e-a478-4b06-88d7-2f9cc25d435e/files/0dd438d1-3d0f-4f50-b290-699e09f1bbf2.pdf>
- Taiebat, M., Stolper, S. et Xu, M. (2019). Forecasting the Impact of Connected and Automated Vehicles on Energy Use : A Microeconomic Study of Induced Travel and Energy Rebound. *Applied Energy*, 247, 297-308. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2019.03.174>
- Ulrich, K. T. et Eppinger, S. D. (2016). *Product design and development* (6^e éd.). McGraw-Hill Education. <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/202-Product-Design-and-Development-Karl-T.-Ulrich-Steven-D.-Eppinger-Edisi-6-2015.pdf>
- UNICEF. United Nations International Children's Emergency Fund. (2023). *Child Labour and Responsible Business Conduct. A Guidance Note for Action* (Rapport international / Note de référence No. UNICEF/UNI/Child Labour-2022 ; Child Labour and Responsible Business Conduct. A Guidance Note for Action, p. 47). https://www.unicef.de/_cael/resource/blob/308738/2844999aa26db2f6c5ca0146e46c1664/unicef-bericht-kinderarbeit-download-data.pdf
- Van der Steen, M., Van Deventer, P., De Bruijn, H., Van Twist, M., Ten Heuvelhof, E., Haynes, K. E. et Chen, Z. (2012). *Governing and Innovation : The Transition to E-Mobility – A Dutch Perspective* [Article scientifique, communication à symposium]. <https://repub.eur.nl/pub/86543/WEVJ5-1-008.pdf>

CHAPITRE 19

Réinventer la mobilité aérienne urbaine : le cas de l'eVTOL d'Eve Air Mobility, filiale d'Embraer

Érika Souza de Melo
et Luciane M. M. Tonon

Introduction

Au cours des dernières années, l'industrie aéronautique a dû relever un double défi : accroître la capacité de transport aérien tout en réduisant son impact environnemental. Responsable d'environ 2 % à 3 % des émissions mondiales de CO₂ (Conesa et Mortes, 2025), le secteur s'est engagé dans des objectifs ambitieux, notamment celui de l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA) visant la carboneutralité d'ici 2050 (International Air Transport Association, 2021). Parallèlement, la croissance urbaine accélérée a aggravé la congestion et la pollution, alimentant l'intérêt pour des solutions de mobilité aérienne urbaine (UAM – *Urban Air Mobility*). Dans ce contexte, les aéronefs électriques à décollage et atterrissage verticaux – les eVTOLs – apparaissent comme une solution prometteuse pour les déplacements urbains, avec zéro émission locale et de faibles niveaux sonores (Vieira *et al.*, 2019).

C'est dans ce contexte qu'Embraer, troisième constructeur aéronautique mondial et référence en aviation régionale, a créé en 2020, la filiale Eve Air Mobility. Alliant l'agilité d'une jeune pousse à plus de cinquante ans d'expertise accumulée, cette nouvelle entité a vu le jour afin de développer non seulement l'eVTOL, mais également un écosystème intégré comprenant l'infrastructure, la gestion du trafic aérien urbain, le soutien opérationnel et des solutions numériques. Depuis

sa conception initiale en 2018 jusqu'au prototype à l'échelle réelle présenté en 2023, Eve prépare l'entrée en service de son eVTOL en 2026, en phase avec le calendrier d'autres initiatives mondiales dans le secteur (Araujo, 2024).

Depuis sa création, Eve s'est engagée à développer un modèle de mobilité aérienne urbaine qui dépasse la simple innovation technologique – en intégrant, dès le départ, des principes de durabilité dans ses décisions stratégiques. Elle s'appuie notamment sur le modèle du *Triple Bottom Line* proposé par Elkington (1998), qui exige une performance équilibrée dans trois dimensions : environnementale (la planète), sociale (les personnes) et économique (le profit). Cette vision tripartite est particulièrement pertinente pour les programmes d'UAM, lesquels concernent autant l'aéronef que l'écosystème nécessaire à son exploitation.

Cette logique d'interdépendance est approfondie par Meadows *et al.* (1972), qui soutiennent qu'aucun système isolé n'est durable en lui-même – soulignant ainsi l'importance d'une vision systémique. L'eVTOL s'inscrit dans cette perspective, puisque sa performance durable dépend de facteurs externes tels que la matrice énergétique, l'infrastructure de recharge, les réglementations de trafic aérien, les vertiports et l'acceptation des communautés survolées. En d'autres termes, il ne suffit pas que l'aéronef vole sans émissions : il faut considérer comment il s'intègre et interagit avec le système urbain existant. Cette approche rejoint l'idée de transition sociotechnique de Geels (2002) : l'eVTOL représente une innovation de niche qui remet en question le régime dominant du transport urbain basé sur les automobiles et les hélicoptères à combustion, et exige des changements coordonnés à plusieurs niveaux (technologique, réglementaire, culturel).

De plus, aucune transition ne peut réussir sans la mobilisation d'un large réseau d'acteurs – humains et non humains – autour d'un objectif commun, comme le souligne Latour (2005). L'auteur met en évidence l'importance des réseaux hétérogènes d'acteurs dans la construction sociotechnique des innovations. Dans cette optique, le succès de l'eVTOL dépend également de la coordination entre les organismes de réglementation, les communautés, les ingénieurs, les utilisateurs et l'espace urbain lui-même. Ainsi, la gestion de la durabilité dans le projet de développement de produit (PDP) aérospatial doit englober une gouvernance collaborative et un engagement actif des parties prenantes.

Le présent chapitre analyse comment Eve Air Mobility intègre des critères de durabilité à son PDP ainsi qu'au cycle de vie de son eVTOL, constituant ainsi une référence pour la gestion de projets aéronautiques complexes dans des contextes émergents de mobilité urbaine. La démarche repose sur le principe que la durabilité, au-delà d'un objectif, doit être intégrée dès la conception et se prolonger jusqu'à l'exploitation à grande échelle. L'analyse met en lumière la manière dont ces principes se traduisent dans les stratégies concrètes adoptées par Eve, organisées autour des trois piliers fondamentaux de la durabilité : environnemental, social et économique.

Durabilité environnementale

L'eVTOL d'Eve a été conçu pour être 100 % électrique, éliminant ainsi les émissions directes de CO₂ en vol, contrairement aux hélicoptères traditionnels à combustion (Eve Air Mobility, 2025b). L'appareil aura une autonomie d'environ 100 km, ce qui permet de répondre à 99 % des besoins de déplacements urbains. Selon les estimations d'Eve, il pourrait réduire jusqu'à 80 % des émissions de CO₂ par rapport aux automobiles (Eve Air Mobility, 2025f).

L'usine construite pour la production de jusqu'à 480 aéronefs par an (Eve Air Mobility, 2024b) est alimentée exclusivement par de l'énergie renouvelable, conformément à l'engagement d'Embraer d'exploiter l'ensemble de ses sites au Brésil avec 100 % d'électricité propre depuis 2024. Cette installation intègre des technologies d'efficacité énergétique, l'utilisation de matériaux durables, ainsi que des pratiques de gestion des déchets et de recyclage dans le processus industriel (Eve Air Mobility, 2025b).

Un défi central réside dans la gestion des batteries. Pour y faire face, Eve a conclu un partenariat avec BAE Systems, responsable de l'approvisionnement et du soutien tout au long du cycle de vie des batteries (Eve Air Mobility, 2025d; Hardee, 2023). De plus, Eve a prévu un programme de recyclage des batteries dans le cadre de l'application des pratiques circulaires de la société (Eve Air Mobility, 2025a).

Un autre élément distinctif du design de l'aéronef est l'accent mis sur la réduction du bruit. Selon l'entreprise, le bruit perçu est jusqu'à 90 % inférieur à celui des hélicoptères (Eve Air Mobility, 2025f). Cette performance est rendue possible grâce à la configuration de propulsion

lift + cruise, qui permet aux rotors utilisés pour le vol vertical d'être désactivés pendant la phase de croisière et de s'aligner automatiquement sur le pylône afin de réduire la traînée. Les études du fabricant indiquent qu'en croisière, le niveau sonore devrait être inférieur au bruit de fond urbain de 75 dB (Eve Air Mobility, 2025b).

Durabilité sociale

Sur le plan social, Eve concentre ses efforts afin de garantir que son eVTOL et les opérations associées soient bénéfiques, inclusifs et socialement acceptables pour la collectivité. Depuis sa création, Eve s'est donné pour mission de démocratiser l'aviation urbaine, en cherchant à rendre le transport aérien accessible et abordable, et non réservé uniquement à une clientèle privilégiée (Eve Air Mobility et Avantto, 2021).

L'eVTOL débutera ses activités avec une capacité de quatre passagers, mais ce nombre passera à six dès que la certification de son exploitation autonome sera obtenue. Le design centré sur l'humain de la cabine a été conçu pour permettre un accès facile à tous, y compris aux personnes à mobilité réduite : par exemple, il est possible d'embarquer des fauteuils roulants pliés dans la cabine (Eve Air Mobility, 2025f). Cette approche met en évidence la volonté d'offrir un service inclusif.

À l'interne, Eve présente plusieurs initiatives et résultats reflétant ses préoccupations envers son personnel. Ainsi, 46 % des personnes recrutées en 2023 étaient issues de groupes sous-représentés. L'entreprise a obtenu la certification Great Place to Work® en 2024 et s'est fixé comme objectif d'atteindre 25 % de femmes dans des postes de direction d'ici 2026. Elle met également en œuvre des programmes de bien-être et de promotion de la santé (Eve Air Mobility, 2025a, 2025c).

À l'externe, Eve investit dans l'engagement communautaire. Ses initiatives comprennent le soutien à une compétition de mini-planeurs destinée aux élèves du primaire, des programmes éducatifs par l'intermédiaire de l'Institut Embraer, ainsi que des projets tels que Femmes en STEAM (acronyme pour *Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics*) et Femmes aviatrices. S'y ajoutent des initiatives de bénévolat et des discussions avec la communauté afin de favoriser l'acceptabilité sociale (Eve Air Mobility, 2025c).

Durabilité économique

La configuration *lift + cruise* de l'eVTOL d'Eve, avec huit propulseurs dédiés au vol vertical et des ailes fixes pour la croisière, garantit qu'aucun de ces composants ne change de position pendant le vol (Eve Air Mobility, 2025f). Ce choix de conception mise sur la simplicité et la sécurité. De plus, il permet de réduire considérablement le coût opérationnel par siège, estimé à environ un sixième de celui d'un hélicoptère équivalent (Eve Air Mobility, 2024a, 2025f).

En matière de financement, Eve a adopté une approche proactive et diversifiée, combinant capital de marché, lignes de crédit publiques et investissements privés. Cette stratégie lui permettra d'assurer une liquidité suffisante pour traverser plus sereinement la phase de certification, contrairement à d'autres jeunes pousses du secteur qui rencontrent des difficultés financières à ce stade (Eve Air Mobility, 2025e). Le soutien simultané d'investisseurs stratégiques, de banques de développement et de grandes institutions financières renforce non seulement la crédibilité d'Eve, mais aussi sa capacité à aligner durabilité économique et innovation technologique.

Même avant la présentation officielle du prototype en juillet 2024, Eve avait déjà accumulé des milliers de lettres d'intention d'achat (LOI) (Eve Air Mobility, 2024a). Cet intérêt anticipé démontre la confiance du marché dans le modèle d'affaires et dans la crédibilité d'Embraer en tant que partenaire. Dès 2025, ce mouvement s'est transformé en contrats fermes, comme dans le cas de Revo, qui a acquis 50 aéronefs (Eve Air Mobility et Revo, 2025), signalant que l'entreprise passe rapidement de la phase de promesses à celle d'engagements commerciaux concrets. Cette trajectoire renforce l'attractivité d'Eve et sa position concurrentielle dans un secteur encore en consolidation.

Le modèle d'affaires d'Eve comprend à la fois les revenus issus de la vente d'aéronefs et ceux provenant de services associés : solutions de soutien opérationnel (*TechCare*), logiciel Vector de gestion du trafic aérien urbain, ainsi qu'un partenariat avec CAE pour développer des équipements destinés à la formation des pilotes, des techniciens de maintenance et du personnel au sol (Eve Air Mobility, 2024a; Eve Holding, 2025). Cette diversification accroît la résilience économique de l'entreprise.

Une innovation entre prudence et ambition

Le cas d'Eve illustre comment la durabilité peut être intégrée au PDP d'un produit aéronautique complexe. Malgré sa rigueur technique et sa vision stratégique, l'entreprise n'échappe pas aux défis propres à un secteur émergent. Par mesure de précaution, la société a reporté les essais en vol initialement prévus pour 2024, réaffirmant que la sécurité prime sur la précipitation – selon les mots de son directeur technologique : « certifier pour voler, et non voler pour certifier » (Eve Air Mobility, 2025d). Cette décision témoigne d'une gestion des risques mûre, en contraste avec la course accélérée menée par des concurrents.

Un autre point fort réside dans la sélection de fournisseurs spécialisés, dont plusieurs sont déjà partenaires d'Embraer ou d'autres constructeurs d'équipements d'origine aéronautique, ce qui garantit une fiabilité technique accrue. Eve mise également sur des partenariats stratégiques qui combinent le rôle de fournisseur et celui d'investisseur, renforçant à la fois sa chaîne de valeur et sa base de capital.

Au-delà du produit, l'entreprise investit dans le développement de l'écosystème d'exploitation. Ses initiatives comprennent notamment des études sur le bruit et la perception communautaire, la participation à des lieux d'expérimentation (*sandboxes*) réglementaires et des partenariats pour la mise en place de vertiports, démontrant qu'Eve conçoit la durabilité de son eVTOL non seulement à travers l'aéronef, mais aussi par son intégration dans un environnement opérationnel fiable et socialement accepté.

Ainsi, la discussion révèle qu'Eve allie innovation à une approche prudente et systémique, mais qu'elle devra encore relever les épreuves de la certification, de l'infrastructure et de l'acceptabilité publique pour consolider sa proposition.

Conclusion

En somme, l'eVTOL d'Eve constitue un exemple emblématique d'innovation technologique responsable. Il s'agit d'une initiative qui associe robustesse technique et engagements environnementaux et sociaux, s'imposant ainsi comme une référence en matière de développement durable d'aéronefs. Le PDP d'Eve démontre comment des décisions

bien structurées peuvent réduire les risques techniques et réglementaires, renforcer la légitimité sociale du produit et générer une valeur économique à long terme.

L'association avec Embraer renforce la crédibilité du projet, tandis que la diversification des investisseurs accroît son attractivité financière. À cela s'ajoute une approche centrée sur l'humain et collaborative, qui illustre la capacité de l'entreprise à aligner dans un même produit des pratiques de gouvernance, d'innovation et de durabilité.

Ainsi, le cas d'Eve démontre que l'intégration effective de la durabilité dans le PDP et dans le cycle de vie d'un produit aéronautique complexe n'est pas seulement possible, mais qu'elle constitue un avantage concurrentiel. L'avenir de la mobilité aérienne urbaine ne sera viable qu'en combinant innovation de rupture et responsabilité systémique – et le cas d'Eve prouve que cela est non seulement souhaitable, mais réalisable.

Références

- Araujo, G. (2024, 22 juillet). *Embraer's Eve rolls out flying taxi prototype, cash needs covered until 2027*. Reuters. <https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/embraers-eve-rolls-out-flying-taxi-prototype-cash-needs-covered-until-2027-2024-07-21/>
- Conesa, J. A. et Mortes, J. (2025). The Contribution of Commercial Flights to the Global Emissions of Inorganic and Organic Pollutants. *Processes*, 13(4), 995. <https://doi.org/10.3390/pr13040995>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Eve Air Mobility. (2024a). *Eve Air Mobility Selects Embraer-CAE Training Services as Training Partner*. <https://ir.eveairmobility.com/news-events/press-releases/detail/83/eve-air-mobility-selects-embraer-cae-training-services-as>
- Eve Air Mobility. (2024b). *Eve Names Suppliers for eVTOL Interior and Power Distribution System*. <https://www.eveairmobility.com/eve-names-suppliers-for-evtol-interior-and-power-distribution-system/>
- Eve Air Mobility. (2025a). *ESG*. <https://www.eveairmobility.com/esg/>
- Eve Air Mobility. (2025b, 4 septembre). *ESG : Environmental*. <https://www.eveairmobility.com/esg/environmental/>
- Eve Air Mobility. (2025c). *ESG : Social*. <https://www.eveairmobility.com/esg/social/>

- Eve Air Mobility. (2025d). *Eve Air Mobility Showcases Aircraft Design Evolution, Testing Progress, and Integrated Services Solutions at the Paris Air Show 2025*. <https://www.eveairmobility.com/eve-air-mobility-showcases-aircraft-design-evolution-testing-progress-and-integrated-services-solutions-at-the-paris-air-show-2025/>
- Eve Air Mobility. (2025e). *Eve Announces \$230 Million Equity Capital Raise and Dual Listing in the United States and Brazil*. <https://www.eveairmobility.com/eve-announces-230-million-equity-capital-raise-and-dual-listing-in-the-united-states-and-brazil/>
- Eve Air Mobility. (2025f, 4 septembre). *Meet our eVTOL*. <https://www.eveairmobility.com/evtol/>
- Eve Air Mobility et Avantto. (2021). *Eve and Avantto to develop Urban Air Mobility (UAM) operations in Brazil and Latin America*. <https://www.eveairmobility.com/eve-and-avantto-to-develop-urban-air-mobility-uam-operations-in-brazil-and-latin-americaeve-and-avantto-to-develop-urban-air-mobility-uam-operations-in-brazil-and-latin-america/>
- Eve Air Mobility et Revo. (2025). *Eve Air Mobility and Revo Accelerate Urban Air Mobility with \$250M Contract*. <https://www.eveairmobility.com/eve-air-mobility-and-revo-accelerate-urban-air-mobility-with-250m-contract/>
- Eve Holding Inc. (2025). *Eve Holding, Inc. Reports Fourth Quarter and FY2024 Results*. <https://ir.eveairmobility.com/news-events/press-releases/detail/89/eve-holding-inc-reports-fourth-quarter-and-fy2024-results>
- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes : A multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31(8–9), 1257-1274. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8)
- Hardee, H. (2023, 18 juin). Eve names propulsion, propeller and battery suppliers for conceptual air taxi. *FlightGlobal*. <https://www.flightglobal.com/air-transport/eve-names-propulsion-propeller-and-battery-suppliers-for-conceptual-air-taxi/153754.article>
- International Air Transport Association. (2021). *Our Commitment to Fly Net Zero by 2050*. <https://www.iata.org/en/programs/sustainability/flynetzero/>
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social : An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford University Press.
- Meadows, D., Meadows, D., Randers, J. et Behrens, W. (1972). *The limits to growth: a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. Universe Books.
- Vieira, D. R., Silva, D. et Bravo, A. (2019). Electric VTOL aircraft : the future of urban air mobility (background, advantages and challenges). *International Journal of Sustainable Aviation*, 5(2). <https://doi.org/10.1504/IJSA.2019.101746>

Conclusion

**Claudia Champagne, Anne-Marie Corriveau,
Julie Frédette et Juan Camilo Ceballos Candelo**

Ce livre blanc s'inscrit dans une démarche à portée volontairement étendue, visant à offrir un premier survol de quelques-uns des travaux de recherche consacrés au développement durable au sein de l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke. Ses auteurs ne sont pas les seuls à travailler sur cette thématique, et les sujets représentés ne sont qu'un échantillon de ceux abordés par les chercheuses et chercheurs de cette faculté. Nous constatons néanmoins avec bonheur que la gestion du développement durable est une thématique présente dans presque toutes les disciplines de recherche en gestion.

Les contributions rassemblées témoignent avec force de la richesse, de la diversité et de la maturité de ce champ de recherche, tout en mettant en évidence la complexité et la multidimensionnalité des enjeux contemporains liés à la transformation durable des organisations. Elles font également la démonstration du potentiel de la recherche en gestion pour éclairer les enjeux concrets rencontrés dans les sphères publique et économique, dans un contexte de transition accélérée.

Quatre grands axes se dégagent des travaux rassemblés : la responsabilité sociale des entreprises (RSE), les mécanismes de gouvernance, les décisions financières ainsi que les dynamiques d'adaptation et d'innovation. Loin de constituer des champs cloisonnés, ces axes s'entrecroisent et se renforcent mutuellement, formant un réseau de leviers indispensables à la compréhension et à l'action en matière de gestion du développement durable. Leur coexistence illustre la capacité des sciences de la gestion à appréhender simultanément les dimensions sociales, environnementales, économiques et organisationnelles de la transition.

Les collaborations consacrées à la RSE rappellent que celle-ci ne peut être réduite à une posture symbolique ou à un exercice de conformité. Elles mettent en évidence son rôle structurant dans l'orientation des pratiques managériales, la qualité des relations de travail, le leadership

et les formes de collaboration interorganisationnelle. En parallèle, les travaux sur la gouvernance soulignent l'importance de dispositifs décisionnels inclusifs, transparents et adaptatifs, capables de soutenir la légitimité sociale des projets et de gérer les tensions inhérentes aux transformations durables. La gouvernance apparaît ainsi non seulement comme un cadre formel, mais comme un processus dynamique et relationnel, étroitement lié aux pratiques de leadership et à l'engagement des parties prenantes.

La recherche qui vient éclairer l'ensemble des décisions financières possibles et leur impact sur la transition durable apporte un éclairage complémentaire en mettant en évidence le rôle central du secteur financier et des investisseurs individuels dans le virage économique vert. Les décisions d'épargne, d'investissement et de consommation financière constituent des leviers puissants mais complexes, souvent marqués par des écarts entre intentions et pratiques effectives. Ces travaux soulignent aussi la nécessité d'intégrer plus étroitement les dimensions d'équité sociale et de responsabilité environnementale dans les dispositifs financiers. Enfin, les contributions portant sur l'adaptation et l'innovation mettent en lumière l'ampleur des transformations requises pour répondre aux défis écologiques et sociaux. Elles montrent que l'innovation ne saurait se limiter aux seules solutions technologiques, mais qu'elle implique également des innovations organisationnelles, sociales et institutionnelles.

Au-delà de la richesse propre à chacun de ces axes, c'est leur articulation qui confère à cet ouvrage toute sa cohérence et sa portée. La responsabilité sociale ne peut s'exercer pleinement sans une gouvernance inclusive et agile ; les décisions financières responsables contribuent à la légitimité et à l'efficacité des stratégies d'investissement durable ; ces stratégies, à leur tour, soutiennent les dynamiques d'adaptation et d'innovation nécessaires pour faire face aux défis systémiques. Cette chaîne d'interdépendances appelle une approche résolument systémique, où chaque levier nourrit et renforce les autres dans une dynamique de transformation continue.

Ce fil conducteur qui relie responsabilité sociale, gouvernance, finance et innovation invite également à une posture réflexive et critique. Il nous rappelle que les défis écologiques, sociaux et économiques ne peuvent être réduits à des problèmes techniques ou à des stratégies isolées. En ce sens, les contributions réunies ici constituent non seulement une vitrine

de l'état des connaissances, mais aussi un appel à l'action et à l'intégration d'approches interdisciplinaires dans la recherche en sciences de la gestion. Les enjeux du développement durable dépassent largement les frontières disciplinaires traditionnelles et requièrent des dialogues soutenus avec l'économie, le droit, les sciences sociales, les sciences de l'environnement et les sciences de la santé. À cet égard, les sciences de la gestion occupent une position charnière, en reliant les connaissances scientifiques aux choix stratégiques et aux réalités opérationnelles.

En ce sens, cet ouvrage se veut autant un aperçu de l'état des connaissances qu'une invitation à poursuivre et à approfondir les efforts de recherche et de collaboration étroite entre les milieux scientifique, professionnel et décisionnel. Ce livre blanc propose ainsi un point de départ plutôt qu'un aboutissement. Il met en lumière un socle de connaissances solide, tout en soulignant le potentiel encore largement inexploité de collaborations interdisciplinaires et de projets collectifs. Dans un contexte où les attentes sociétales à l'égard des organisations ne cessent de croître, la recherche en sciences de la gestion a un rôle central à jouer pour éclairer les choix, outiller les acteurs et contribuer à la transition durable.

Biographies

Forte d'un parcours ancré en génie (analyse du cycle de vie) et en sciences sociales (études sociales de l'ingénierie et des technologies), **Marie-Luc Arpin** est professeure de management à l'Université de Sherbrooke depuis 2020 et porteuse du projet SoZI sur les dynamiques sociales des zones d'innovation (sozi.ca). Ses recherches portent notamment sur les dynamiques sociales paradoxales du numérique et de l'innovation en microélectronique, ainsi que sur les enjeux socio-épistémiques de la modélisation d'impacts environnementaux. Son expertise se situe au croisement entre les champs d'études sur la recherche interdisciplinaire, de l'innovation responsable et de l'étude des paradoxes en management.

Sofiane Baba est professeur agrégé de management stratégique à l'Université de Sherbrooke et directeur des programmes de 3^e cycle en administration à l'École de gestion. Ses recherches portent sur les processus stratégiques, la gestion du développement durable, l'acceptabilité sociale des projets, l'entrepreneuriat et le changement institutionnel. Il s'est intéressé à une grande diversité d'organisations, notamment les petites et moyennes entreprises privées, les entreprises d'État, les grandes organisations complexes, les organisations à but non lucratif et les entreprises sociales.

Grégoire Baillargeon est président du Groupe financier BMO au Québec depuis novembre 2022, après avoir rejoint la Banque de Montréal en 2004. Juriste de formation et banquier d'affaires depuis près de vingt ans, il a occupé divers rôles de direction, notamment comme cochef de BMO Marchés des capitaux au Québec.

Nadia Bakrim est candidate au doctorat à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke. Ses travaux de recherche portent sur les dynamiques complexes de l'acceptabilité sociale avec un intérêt particulier pour la création de valeur à travers une gouvernance inclusive qui renforce la légitimité et la durabilité des projets. Sa longue trajectoire professionnelle lui a permis d'aborder de multiples enjeux de la gouvernance. Parallèlement à ses recherches, elle participe à plusieurs cercles de valorisation scientifique, notamment à travers des conférences publiques, tout en s'activant assidûment dans des bénévolats de compétence.

Epio Odette Bayala est doctorante en économie du développement à l'Université de Sherbrooke. Ses travaux s'inscrivent à l'intersection de l'économie et de l'environnement et analysent les effets des chocs environnementaux et climatiques sur le bien-être des populations. Elle s'intéresse particulièrement aux enjeux de justice environnementale, de vulnérabilité sociale et d'adaptation, en mobilisant des approches empiriques.

Caroline Boivin est professeure titulaire au Département de marketing de l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke. Elle est cofondatrice de l'Observatoire de la consommation responsable et elle contribue, depuis plus de 15 ans, à la réalisation du Baromètre de la consommation responsable, une vaste enquête portant sur les pratiques de consommation des Québécois. Elle a également développé un cours de maîtrise consacré au marketing des produits verts, dans lequel elle analyse le comportement des consommateurs à l'égard de ces produits ainsi que des stratégies de mise en marché susceptibles d'en favoriser l'adoption.

Juan Camilo Ceballos Candelo poursuit une maîtrise en économie (profil recherche) à l'Université de Sherbrooke et contribue aux travaux de l'Observatoire BMO sur la gestion du développement durable. Ses recherches et collaborations s'inscrivent à l'intersection de la finance durable, de la gouvernance et des politiques publiques. Il s'intéresse particulièrement aux outils et indicateurs permettant d'évaluer les pratiques organisationnelles et les transformations économiques liées à la numérisation.

Claudia Champagne est professeure titulaire de finance à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke. Elle est codirectrice de l'Observatoire BMO en gestion du développement durable et chercheuse à la Chaire Desjardins en finance responsable. Ses travaux portent sur la finance durable, la gestion des risques financiers et extrafinanciers, ainsi que sur les marchés du crédit et les réseaux financiers. Ses recherches ont été publiées dans plusieurs revues scientifiques internationales et ont été soutenues par d'importants financements publics et privés. Elle a également siégé à des conseils d'administration et de gestion des risques dans le secteur financier.

Tinhinane Chikhi est candidate au doctorat en administration des affaires (DBA) à l'Université de Sherbrooke. Titulaire d'un master en génie mécanique, elle possède une expérience alliant ingénierie et enseignement universitaire. Ses travaux de recherche s'inscrivent dans le champ de l'Industrie 4.0 et mobilisent les technologies de la chaîne de blocs et de l'Internet des objets afin d'améliorer la traçabilité, la résilience et la durabilité des chaînes d'approvisionnement.

Frank Coggins est professeur titulaire au Département de finance de l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke et titulaire de la Chaire de recherche Desjardins en finance responsable.

Anne-Marie Corriveau est professeure de management à l'Université de Sherbrooke. Ses recherches portent sur les leviers managériaux qui permettent aux organisations responsables d'avoir une influence positive sur le monde. Elle s'intéresse à la collaboration interorganisationnelle durable pour faire face aux grands enjeux sociétaux, aux relations entre les entreprises et leurs parties prenantes en contexte de responsabilité sociale des entreprises et au développement de styles de leadership responsables. Elle est codirectrice de l'Observatoire BMO en gestion du développement durable, membre du Centre Lemaire en gestion responsable ainsi que du Réseau de recherche en économie circulaire du Québec (RRECQ).

Jacqueline Dahan est professeure agrégée à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke et chercheuse associée au Centre Lemaire en gestion responsable. Ses recherches portent sur le récit narratif des rapports annuels et, plus largement, sur les récits organisationnels, qu'elle analyse selon une perspective critique et symbolique. Ses travaux envisagent le récit narratif comme une stratégie organisationnelle visant le maintien de la confiance des parties prenantes. Ils s'appuient notamment sur le management de l'impression, ancré dans les travaux de Goffman, ainsi que sur le symbolisme et les métaphores organisationnelles développées par Morgan.

Luis Antonio De Santa-Eulalia est professeur titulaire à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke et chercheur au Centre de recherche sur les organisations intelligentes. Il est également cofondateur des réseaux SDG (*Smart, Digital, Green*) Innovation et SupplyChain4.org (*Collaborative Research Network on Supply Chain 4.0*). Expert en gestion des opérations et des chaînes d'approvisionnement, en génie industriel

ainsi qu'en transformation numérique et durable des organisations, ses recherches sont financées par différents organismes subventionnaires, comme le CRSNG, CRSH, MITACS, MEIE, entre autres. Cela lui a permis de publier plus de 170 articles scientifiques et professionnels dans des revues savantes et de participer à des conférences internationales arbitrées.

Catherine Deslauriers est agente à la recherche à l'Université de Sherbrooke et travaille pour la Chaire Desjardins en finance responsable depuis 2022. Ses travaux et mandats portent notamment sur la finance durable et les stratégies visant à atteindre des portefeuilles carboneutres.

Amadou Djarougha Diallo est doctorant en économie du développement à l'Université de Sherbrooke. Ses recherches portent sur l'économie du développement et la microéconomie appliquée, avec un intérêt particulier pour les questions environnementales. Il s'intéresse notamment aux effets des chocs climatiques sur la productivité agricole et le bien-être des ménages, en interaction avec les conflits armés et les mécanismes de résilience, ainsi que l'efficacité des filets de sécurité sociale.

Ibrahima II Diallo est économiste et doctorant en finance à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke. Ses travaux de recherche se situent à l'intersection des finances personnelles et du développement durable, avec un intérêt particulier pour le bien-être financier des employés. Ses autres domaines d'expertise incluent la banque et les systèmes financiers, la macroéconomie ainsi que l'économie financière.

Julie Frédette est coordonnatrice scientifique de l'Observatoire BMO en gestion du développement durable. Elle possède plus d'une dizaine d'années d'expérience en administration de la recherche universitaire. Elle est responsable de la rédaction de contenus de vulgarisation scientifique de l'Observatoire BMO en gestion du développement durable.

Tommy Gagné-Dubé est professeur adjoint au Département de fiscalité de l'Université de Sherbrooke, où il enseigne principalement la politique fiscale à la maîtrise en fiscalité. Il est également chercheur à la Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques où il est responsable des questions de fiscalité municipale.

Claude-André Guillotte s'intéresse au management stratégique et à la gouvernance des coopératives, mutuelles et organisations de l'économie sociale. Il enseigne la prise de décision et la stratégie aux trois cycles universitaires. Professeur au Département de management de l'École de gestion, il dirige l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS). Il est cotitulaire du Réseau de recherche en économie sociale et solidaire du Québec.

Amanda Guimbeau est professeure adjointe au Département d'économie à l'Université de Sherbrooke. Elle possède un doctorat en économie internationale, et ses intérêts de recherche se concentrent sur l'économie du développement et la microéconomie appliquée. Ses travaux portent sur les déterminants à long terme du développement, sur les effets des politiques publiques sur le bien-être, ainsi que sur la relation entre les chocs environnementaux et les résultats économiques. Ses recherches visent à éclairer les interventions politiques qui favorisent le développement durable et qui améliorent le bien-être social en réponse aux défis économiques.

Helyoth Hessou est professeur agrégé au Département de finance de l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke.

Éloïse Lemaire est une chargée de projets au sein de Merinov, dans la diversification des pêches, la traçabilité et la durabilité des produits de la mer. Son travail s'inscrit dans une volonté de réinventer la mer en innovant pour développer des pêcheries plus durables et transparentes, au service des acteurs du secteur et de la confiance des consommateurs.

Sanderson Cesar Macedo Barbalho est professeur à l'Université de Brasília (UnB) et chercheur au programme de cycles supérieurs en systèmes mécatroniques. Il est diplômé en génie électrique, titulaire d'une maîtrise en génie mécanique de l'Université Fédérale du Rio Grande do Norte et d'un doctorat en génie de la production de l'Université de São Paulo, avec un postdoctorat à l'Université Fédérale de São Carlos. Il a été professeur invité à la RWTH Aachen, en Allemagne. Il a occupé des postes de gestion dans des industries de haute technologie et dirigé l'Agence d'innovation de l'UnB. Il travaille en gestion de projets, développement de produits technologiques et innovation en systèmes de production.

Aline Machado Lourenço est ingénieure de production diplômée de l'Université de Brasília et titulaire d'un master en systèmes mécatroniques de la même institution. Elle s'est consacrée à des recherches dans le domaine de la technologie et du développement durable, avec un focus sur les bio-intrants et le développement d'applications destinées au marché des productions biologiques. Elle a analysé la manière dont les startups contribuent à la préservation de l'environnement à travers leurs modèles économiques, leurs méthodologies de développement de produits et leurs stratégies d'allocation des investissements. Elle œuvre à l'intégration de la gestion de projets, de l'innovation technologique et de solutions durables appliquées au contexte brésilien, en contraste avec d'autres pays.

Claude Mathieu est professeur titulaire au Département de finance de l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke. Il est responsable du diplôme d'études supérieures spécialisées en lutte contre la criminalité financière depuis 2013. En novembre 2022, il a cofondé l'*Association of Certified Financial Crime Specialists*-Montréal, une association internationale de spécialistes en lutte contre la criminalité financière, qu'il a ensuite présidée. Diplômé de l'Université McGill en 1995 (Ph. D.), ses principaux champs d'intérêt liés à la finance sont l'évaluation d'entreprises et l'analyse financière. Sur le plan de la criminalité financière, il s'intéresse à la gouvernance, à la gestion des risques, aux stratagèmes de fraudes, aux moyens de blanchiment d'argent, au profil des criminels financiers, à la traite des personnes et à l'esclavage moderne.

Darick Michaud est un passionné de gestion de projet, d'ingénierie et d'entrepreneuriat, engagé dans plusieurs initiatives étudiantes et technologiques à Sherbrooke. Directeur de projet chez Sherby Racing, il coordonne une équipe compétitive, Formula SAE, axée sur la performance, l'innovation technique et la conception de véhicules de course. Il contribue activement au développement de RL Aerospace, une jeune entreprise canadienne faisant affaire dans le domaine du lancement spatial et des technologies aérospatiales émergentes. Originaire de l'Abitibi-Témiscamingue, il se distingue par un profil combinant rigueur scientifique, engagement parascolaire et ambition entrepreneuriale, tout en favorisant des collaborations interdisciplinaires.

Elaine Mosconi est professeure titulaire à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke, directrice scientifique du Centre de recherche sur les organisations intelligentes et directrice des compétences pour le

Réseau SDG Innovation. Elle détient un doctorat en administration, une maîtrise en génie industriel et un baccalauréat en sciences de l'information, et cumule 25 ans d'expérience en gestion de l'information et des technologies. Ses recherches portent sur la transformation numérique, examinant l'impact de l'IA, des données et des compétences sur les organisations, avec un intérêt pour la durabilité, la création de valeur et les humains. Elle est membre d'OBVIA, de SupplyChain4.org et de CoRoM.

Maxime Plante est coordonnateur scientifique au Centre Lemaire en gestion responsable de l'Université de Sherbrooke depuis 2019. Il est titulaire d'un doctorat en sémiologie de l'UQAM, et ses expertises se concentrent sur la démarche et la méthodologie de la recherche ainsi que sur l'analyse qualitative (pragmatique discursive, analyse de contenu, phénoménologie).

Geneviève Robert-Huot est professeure adjointe de gestion des ressources humaines à l'Université de Sherbrooke depuis 2022. Elle est titulaire d'un doctorat en administration de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), et ses travaux de recherche portent sur la contribution des personnes conseillères en ressources humaines au sein des petites entreprises dans la structuration de leurs pratiques de GRH. Elle s'intéresse également à l'écosystème de soutien en GRH offert aux PME. Ses recherches s'appuient principalement sur des approches ethnographiques et de recherche-action, qu'elle mobilise pour analyser les dynamiques sociales et organisationnelles qui accompagnent la transformation des pratiques de GRH.

Érika Souza de Melo est professeure adjointe à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke. Elle est titulaire d'un doctorat en administration, avec spécialisation en gestion de projet de l'Université du Québec à Trois-Rivières, d'un MBA en gestion de projet de la Fundação Getulio Vargas, ainsi que d'une maîtrise et d'un baccalauréat en génie électrique de l'Université Fédérale d'Itajubá. Elle détient la certification Project Management Professional du Project Management Institute. Ses activités de recherche portent principalement sur la gestion de projets et le développement de produits. Elle possède une expérience dans les secteurs automobile et aérospatial, ayant travaillé chez Airbus Helicopters, Embraer et Bombardier.

Luciane Maria Micheletti Tonon est stagiaire postdoctorale en gestion de projets à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) et docteure en sciences du sport à l'Université de São Paulo (USP). Elle est diplômée en éducation physique et en communication sociale à l'Université d'État de Londrina (UEL), titulaire d'un MBA en communication d'entreprise et d'un diplôme d'études supérieures spécialisées en journalisme littéraire. Elle est auteure du livre *Beth Gomes : Une Athéna brésilienne*. Elle est membre du Groupe d'études olympiques de l'USP et du Groupe d'études sur la gestion de projet de l'Université de Sherbrooke.



Québec 

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



PCF

