POLYTECHNIQUE MONTRÉAL

affiliée à l'Université de Montréal

La RSE au sein du secteur aéronautique au Québec : une perspective de la complexité institutionnelle

KATYA LYANE

Département de mathématiques et de génie industriel

Thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme de *Philosophiæ Doctor*

Génie industriel

Décembre 2018

© Katya Lyane, 2018.

POLYTECHNIQUE MONTRÉAL

affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

La RSE au sein du secteur aéronautique au Québec : une perspective de la complexité institutionnelle

Présentée par **Katya LYANE**

en vue de l'obtention du diplôme de *Philosophiæ Doctor*

a été dûment acceptée par le jury d'examen constitué de :

Jean-Marc FRAYRET, président

Nathalie DE MARCELLIS-WARIN, membre et directrice de recherche

Isabelle DESCHAMPS, membre

Lovasoa RAMBOARISATA, membre externe

DÉDICACE

Je dédie ce projet tout d'abord à l'Esprit Saint; merci de m'avoir guidée et d'avoir mis sur mon chemin des personnes extraordinaires, merci de m'avoir donné toutes les grâces dont je serai jusqu'au dernier jour reconnaissante.

Je dédie ce projet à Saint Charbel et Sainte Rafqa qui furent mon soutien spirituel.

Je dédie ce projet à mes amours : Robert, Raphael et Kathryn. Sans vous, mon parcours n'aurait même pas eu de sens. Je vous aime tellement!

Je dédie ce projet à mes parents, mes sœurs et mon frère, à Coca pour l'encouragement et l'appui durant ces années. Vous me manquez beaucoup!

Finalement je dédie ce projet à des personnes très chères que j'ai rencontrées tout au long de mon apprentissage, Nathalie, Louis, Anne. Chacun de vous m'a aidée de sa manière et je vous suis très reconnaissante.

REMERCIEMENTS

Ce fut un long et laborieux parcours je dois l'admettre, mais un parcours parsemé des plus beaux moments de ma vie; la naissance de mes deux amours Raphael et Kathryn, mon séjour au Liban et mon retour à Montréal. On dit qu'il faut un village pour élever un enfant, je crois que dans mon cas, ce fut; il faut un village pour finir un doctorat. Sans l'aide précieuse de mon mari, de ma famille et de mes amis, je n'aurai jamais été à bout de ce projet de recherche. Je tiens infiniment à remercier mon mari, mon support et mon amour, qui depuis notre premier jour de rencontre me pousse à me découvrir et à sortir le meilleur de moi-même; merci pour tes encouragements, tes conseils, ton sourire, ta force et ton amour inconditionnel. Merci aussi à ma mère et mon père, mon frère, mes sœurs et à ma tante Claude qui est décédée au cours de ce cheminement et qui est mon exemple de force et de persistance.

Un merci très spécial à mon directeur au travail, Louis Bouchard qui, par son immense et riche bagage stratégique et analytique m'a fait évoluée jour après jour dans ma carrière, et m'a permis de constamment m'améliorer tant sur le plan personnel que professionnel. Je ne pourrai pas compter le nombre d'heures qu'on a passé à parler de RSE, des enjeux avec les fournisseurs, des influences politiques, stratégiques, etc. Des discussions que je n'oublierai jamais!

Merci à Anne Lessard pour son enthousiasme et son gros cœur, pour avoir toujours été à l'écoute et pour m'avoir continuellement motivée, à Marie-Claude, à Michelle, à mes ami(e)s qui m'ont écoutée, conseillée et encouragée.

Merci à Ayman Omar, Mark Pagell et Anton Shevchenko, des chercheurs impressionnants et qui ont quand même trouvé le temps de me parler et de me donner de précieuses recommandations.

Surtout, un grand merci à ma directrice de recherche, Nathalie DeMarcellis Warin, qui m'a non seulement guidée et illuminée, mais qui, par son esprit critique, sa flexibilité et sa perspective enrichissante enracinée dans plusieurs domaines et champs d'expertise, m'a entraînée pas à pas dans ce parcours inoubliable, m'a encouragé et m'a motivée durant les moments les plus difficiles.

Je tiens aussi à remercier Jean-Marc Frayret, Isabelle Deschamps et Lovasoa Ramboarisata qui ont accepté d'être président, membre et membre externe respectivement de mon jury d'examen et qui, par leurs conseils et commentaires, ont significativement contribué à ce travail et à mon propre apprentissage et développement.

En dernier, mais non le moindre, j'aimerai remercier toutes les personnes qui ont accepté de participer à l'étude et aux entrevues; aux personnes qui ont ouvertement partagé leurs connaissances et expériences par rapport à la gestion des fournisseurs et des approvisionnements; sans vous mon étude n'aurait jamais abouti à sa finalité; merci pour votre ouverture, votre engagement, et surtout votre temps! Merci!

RÉSUMÉ

La question du développement durable et de sa transposition au sein des entreprises ne peut être articulée sans poser la question du rôle et de l'impact de chaque entreprise dans et par rapport à l'intégration du concept au niveau stratégique et opérationnel, et à sa propagation à travers la chaîne et le secteur industriel. Malgré la littérature abondante sur la responsabilité sociale de l'entreprise (*corporate social responsibility*) et sur la gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement (*sustainable supply chain management*), plusieurs lacunes se manifestent au niveau de la compréhension holistique de l'intégration des principes du développement durable, et plus spécifiquement de la responsabilité sociale de l'entreprise, de leur interprétation et de leur implantation à travers les divers niveaux de tiers d'un secteur industriel. Au niveau pratique, les entreprises, indépendamment de leur taille, statut et type d'activités, continuent à pointer les difficultés, enjeux et défis reliés à une démarche durable. Pourtant, plusieurs décennies se sont écoulées depuis le rapport de Brundtland, de l'essor du développement durable et de la criticité des enjeux vécus par la planète, les communautés, les institutions et l'Humain tant sur le plan environnemental que social. À ce jour, les entreprises continuent d'être perçues comme étant une des sources primordiales participant à ces enjeux. Toutefois, ces mêmes entreprises constituent la plus grande opportunité à redresser l'évolution vers une solution, vers un futur durable. Ce potentiel reste difficilement atteignable non seulement pour des raisons intraorganisationnelles, individuelles ou cognitives, mais aussi pour des raisons reliées au contexte externe de l'entreprise. Ces entreprises se retrouvent à la merci de plusieurs parties prenantes dont les attentes, les priorités et les répercussions par rapport à la survie et à la performance tridimensionnelle de l'entreprise (c.-à-d. économique, environnementale et sociale) sont multiples et souvent divergentes. Dans leur constante recherche de légitimité, ces entreprises se retrouvent face à une complexité phénoménale qui co-évolue à travers leur parcours stratégique et opérationnel. Cette complexité, analysée sous l'angle de la théorie néo-institutionnelle et vécue par les entreprises, constitue un des concepts clés abordés et investigués à travers cette thèse. En effet, au-delà de sa manifestation pratique, la complexité associée à l'adoption, l'implantation et la propagation de la RSE au sein des entreprises commence à émerger dans la littérature comme un ancrage incontournable dans la compréhension des choix stratégiques et tactiques et de la prise de décision des entreprises. Plusieurs auteurs ont étudié ce phénomène organisationnel (Hoffman, 2001; Delmas et Toffel, 2008; Pache & Santos, 2013; Raynard, 2016; Testa et al., 2018) sous divers angles et contextes empiriques. Le sujet est

fortement d'actualité et la littérature présente des lacunes à combler quant à : 1) la manifestation et par la suite la gestion de cette complexité à travers les différentes phases d'intégration de la RSE (c.-à-d. adoption, implantation et propagation), 2) la compréhension du rôle des facteurs organisationnels ainsi que des attributs structurels associés au secteur industriel dans l'atténuation ou pas de la complexité institutionnelle, et 3) l'analyse de ces deux premiers points dans le contexte d'un secteur industriel complexe, à haute valeur ajoutée et multi-tiers tout en consolidant et interprétant les points de vue de tous les niveaux de tiers.

Cette thèse se positionne comme étant une réponse à ces lacunes à travers une étude exploratoire qualitative empirique basée sur la théorie ancrée (*grounded theory*) au sein de l'industrie aéronautique au Québec. Plus spécifiquement, cette recherche s'est matérialisée par la participation de 25 entreprises répandues sur les cinq niveaux de tiers de la chaîne (c.-à-d. avionneur ou motoriste, Tier 1, Tier 2, Tier 3 et Tier 4) et de 40 individus incluant des experts en aéronautique, gestion des approvisionnements et en responsabilité sociale. Notre contribution, tant au sein du champ de la RSE que de la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement, se révèle par une approche holistique expliquant l'intégration (ou pas) des principes de la RSE à travers l'ensemble des tiers d'une industrie complexe, à haute valeur ajoutée dans une région géographique spécifique. Cette industrie est bel et bien un exemple d'une réalité bipolaire dans laquelle le spectre de profil de responsabilité sociale de diverses entreprises varie considérablement entre celles qui prônent les avantages de la RSE à celles qui y croient peu, pas ou beaucoup moins.

Ainsi, notre recherche tente de répondre aux questions suivantes : dans un contexte où le développement durable continue à prendre de l'ampleur, et que la nécessité de son intégration au sein des entreprises et des chaînes d'approvisionnement se manifeste de plus en plus, comment les pratiques RSE se propagent au sein d'une industrie multi-tiers et complexe? Plus spécifiquement, comment et pourquoi la RSE s'infiltre-t-elle et/ou se propage-t-elle dans une entreprise et pas dans l'autre au sein d'une même industrie? Comment cette hétérogénéité, manifestée par les choix des entreprises quant à l'adoption, l'implantation et par la suite la propagation, est-elle influencée par l'intensité de la complexité institutionnelle perçue?

La thèse vise alors l'atteinte des objectifs suivants :

1. Analyser le contexte interne et externe des entreprises d'un même secteur industriel complexe et multi-tiers, soit le secteur aéronautique au Québec, afin d'étudier la présence

d'éléments clés influençant une démarche RSE ainsi que la perception des entreprises vis-à-vis ces éléments;

2. Explorer et comprendre le processus de gestion de la complexité institutionnelle et des stratégies des entreprises à intégrer (ou pas) la RSE afin de ressortir des regroupements de variables/configurations qui font en sorte d'augmenter ou de réduire la prédisposition de l'entreprise à adopter, implanter ou propager la RSE;
3. Compte tenu des résultats des points 1) et 2) des données du terrain, développer des propositions et un cadre conceptuel transcendant les concepts et connaissances acquises.

Les résultats de cette recherche, analysés selon la perspective de la théorie institutionnelle, dévoilent le *pourquoi* sous-jacent à l'interprétation et ensuite à l'intégration des diverses pressions vécues par les entreprises d'une même industrie, et le *comment* sous-jacent à l'élaboration d'une stratégie RSE. Les résultats aboutissent au développement de propositions et d'un cadre conceptuel présentant un contexte multi-institutionnel où deux logiques institutionnelles ressortent comme étant conflictuel au sein des entreprises; celle reliée à l'institution du marché et celle reliée à l'institution d'une démarche de responsabilité sociale d'entreprise. Des pressions émanent de ces deux institutions et confèrent à leur contexte une complexité institutionnelle qui est traduite, adoptée et vécue de manière différente au sein de chaque entreprise. Des attributs organisationnels, structurels et relationnels rentrent en compte afin de réduire ou d'augmenter cette complexité et façonnent les réponses des entreprises vers une démarche durable.

Cette thèse apporte une contribution théorique et managériale à travers le développement d'un cadre conceptuel et de propositions, ainsi :

- Sur le plan théorique, ces derniers ont permis : 1) d'approfondir les connaissances quant à l'expérience et à la réponse des entreprises d'une industrie spécifique par rapport à la complexité institutionnelle, et 2) d'identifier de nouveaux horizons de recherche au sein de la RSE et de la SSCM;
- Sur le plan managérial et dans un contexte urgeant de plus en plus les entreprises à se commettre à une démarche durable, ces derniers permettent de faire le point sur la situation d'une entreprise (d'être conscient), d'identifier les stratégies ou réponses à cibler (d'être visionnaire) et de proposer des schémas d'actions vers une démarche durable (d'être responsable et agent de changement).

ABSTRACT

Sustainability within supply chains cannot be addressed holistically without understanding the role each organization embedded in the chain has to make towards integrating and propagating sustainability practices. Despite the abundant literature on sustainable supply chain management, the literature is still lacking empirical research on understanding sustainability throughout the various tier levels of a complex and high value-added supply chain to understand and analyze the adoption, implementation and propagation of sustainability. Existing research does not address the need to understand and make predictions about the way organizations respond to such sustainability pressures and investigate the phenomena of complexity.

This research contributes to the existing body of literature through an exploratory case study based on grounded theory addressing the integration of corporate social responsibility practices throughout a multi-tiered complex and high value supply chain; the case of the aerospace industry in Quebec. The aerospace supply chain is highly fragmented when it comes to sustainability and organizations within the chain differ significantly in terms of their sustainability practices and maturity across the different tier levels. Between the organizations that advocate the benefits of corporate social responsibility and those who do little, not or much less, this industry shows potential for research and theoretical contributions toward understanding the complexity of integrating such concepts into company's strategies and activities.

This qualitative case study endergone has valuable insights for researchers and business leaders in the field of corporate social responsibility, sustainable supply chain, operations and sustainability in general. Through highly dense primary and secondary data collected from 25 entreprises in the aerospace field covering all tier levels of the chain (i.e. aircraft and engine manufacturers, Tier 1, Tier 2, Tier 3 and Tier 4), and 40 individuals including experts in the aerospace industry, aerospace supply chain and corporate social responsibility, we unveil the complexity that companies face when integrating corporate social responsibility practices using the institutional theory lens. Thus, we analyze the conflictual pressures emanating from a multi-institutional context at different levels to understand how they shape companies responses and strategies towards the adoption, implementation and propagation of sustainable practices in a specific multi-tiered industry.

Our research attempts to answer the following question: in an era where sustainable development is critically acclaimed for its role in society and business continuity, how does sustainable practices

propagate through a multi-tiered and complex supply chain? More specifically, why and how does corporate social responsibility diffuse within an organization and spreads into one company and not the other although both subject to pressures affecting the same supply chain and industry? How is corporate social responsibility adopted, implemented within a company and subsequently propagated across the suppliers?

In an attempt to answer such questions, our thesis builds upon the following objectives :

1. Analyze the internal and external contexts of companies within the same multi-tiered and complex industry- the aeorospace industry in Quebec, to identify the tensions and key influencial elements perceived by these companies when it comes to impacting the adoption, implementation and spread of corporate social responsibility;

2. Explore and understand the process of managing institutional complexity and corresponding companies' strategies to integrate (or not) corporate social responsibility in order to identify configurations that might increase or decrease the company's predisposition to adopt, implement and propagate corporate social responsibility;

3. Based on findings from points 1 and 2, develop propositions and conceptual framework.

The results of this research provide a theoretical and managerial contribution while converging into a conceptual framework to provide a holistic picture of how organizations within the same multi-tiered industry respond to sustainability pressures. More specifically, our framework presents the complexity arising between market and sustainability logics emerging from a multi-institutional context surrounding companies. Then, we show how organizational, structural and relational attributes affect such complexity as it is being translated, integrated and lived differently amongst organizations, thus shaping their responses to a sustainable approach.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE III

REMERCIEMENTS IV

RÉSUMÉ VI

ABSTRACT IX

TABLE DES MATIÈRES XI

LISTE DES TABLEAUX XV

LISTE DES FIGURES XVII

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS XIX

LISTE DES ANNEXES XXI

CHAPITRE 1 INTRODUCTION 1

CHAPITRE 2 ÉVOLUTION DE LA RSE VERS LA GESTION RESPONSABLE DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT 8

2.1 Développement durable et RSE : concepts fondateurs, évolution et définitions 10

2.1.1 Évolution du développement durable et de la RSE : d'un cadre de réflexion vers un appel à l'action macro- et microéconomique 11

2.1.2 Définition du développement durable 15

2.1.3 Définition de la RSE 17

2.2 L'éclatement des frontières de l'entreprise : l'externalisation de la RSE 20

2.2.1 RSE et SSCM dans le contexte de chaînes multi-tiers 23

2.2.2 La RSE en action : profils, maturité et positionnements des entreprises 26

2.3 Facteurs facilitateurs de la RSE 31

2.3.1 Facteurs organisationnels 33

2.3.2 Facteurs reliés au contexte externe 33

2.4 Conclusion 34

CHAPITRE 3 LA THÉORIE INSTITUTIONNELLE 37
3.1 Présentation des différentes approches théoriques 37
3.1.1 L'approche néoclassique 38
3.1.2 L'approche contractuelle 39
3.1.3 La théorie des parties prenantes 40
3.2 Apports de la théorie institutionnelle 43
3.2.1 Fondements et éléments clés de la théorie institutionnelle 44
3.3 La théorie institutionnelle dans le champ de la RSE et de la SSCM 50
CHAPITRE 4 CONTEXTE DU SECTEUR AÉRONAUTIQUE 54
4.1 Présentation du secteur aéronautique 54
4.2 Panorama de l'industrie au niveau du Canada et du Québec 60
4.2.1 Profil canadien 60
4.2.2 Profil du Québec 62
4.2.3 Évolution, tendances et enjeux 63
CHAPITRE 5 PROBLÉMATIQUE, QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE 71
5.1 Problématique 72
5.2 Question de recherche 74
5.3 Objectifs de recherche 75
5.4 Terminologie : notions clés et définitions 76
CHAPITRE 6 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 79
6.1 Considérations épistémologiques et méthodologiques 81
6.2 Méthode de collecte et d'analyse 86
6.2.1 Échantillonnage et sélection des entreprises 86
6.2.2 Cadre conceptuel initial 91

6.2.3 Collecte de données 93

6.2.4 Analyse des données 96

6.2.5 Validité et critères de qualité de la recherche 102

6.3 Profil des participants 103

CHAPITRE 7 RÉSULTATS 106

7.1 Contexte multi-institutionnel et pressions 107

7.1.1 Contexte multi-institutionnel 108

7.1.2 Pressions reliées à l'institution du marché 111

7.1.3 Pressions reliées à l'institution d'une démarche RSE 114

7.1.4 Intensité des pressions institutionnelles 122

7.2 Bilan : état actuel de la RSE au sein de l'industrie aéronautique 134

CHAPITRE 8 ANALYSE & DISCUSSION 138

8.1 Complexité institutionnelle 139

8.1.1 Complexité interinstitutionnelle 139

8.1.2 Complexité intra-institutionnelle 142

8.2 Filtres organisationnels 146

8.2.1 Les positions dans les champ organisationnels 146

8.2.2 Éléments facilitateurs contribuant à la RSE; connaissances, haute direction et valeurs 160

8.3 Filtres structurels et relationnels au sein de la chaîne d'approvisionnement aéronautique 166

8.3.1 Pouvoir 170

8.3.2 Transparence 175

8.4 Bilan des stratégies des entreprises et cadre conceptuel 179

8.4.1 En réponse à la complexité institutionnelle 179

8.4.2 Cadre conceptuel 185

8.4.3 Examples reliés à l'implantation d'un programme RSE au sein d'entreprises de l'industrie aéronautique 188

8.5 Discussion 192

CHAPITRE 9 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS 204

BIBLIOGRAPHIE 209

ANNEXES 244

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2-1. Évolution du développement durable et de la RSE : Évènements et mouvements influençant et influencés par les apports théoriques....14

Tableau 2-2. Évolution des définitions de la RSE proposées par les auteurs académiques....18

Tableau 2-3. Évolution des définitions de la RSE proposées par les organismes internationaux..18

Tableau 2-4. Définitions de la gestion de la chaîne d'approvisionnement 21

Tableau 2-5. Définitions de la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement - *Sustainable Supply Chain Management (SSCM)*....22

Tableau 2-6. Pistes de recherche suggérées par rapport à l'externalisation de la RSE et SSCM ..25

Tableau 3-1. Bilan comparatif des théories et approches les plus mobilisées dans l'explication de la RSE....42

Tableau 3-2. Publications combinant la théorie institutionnelle au champ de la RSE....51

Tableau 6-1. Liste des entreprises, participants et nombre d'entrevues....88

Tableau 6-2. Profil des participants....90

Tableau 6-3. Critères de qualité de la recherche 103

Tableau 6-4. Position des entreprises participantes dans le secteur de l'industrie aéronautique .103

Tableau 6-5. Position et département des participants....104

Tableau 6-6. Domaine affilié aux participants....104

Tableau 6-7. Ancienneté des participants 105

Tableau 6-8. Profil des participants (Homme ou Femme)....105

Tableau 7-1. Pressions institutionnelles du marché 113

Tableau 7-2. Pressions institutionnelles reliées à la RSE....116

Tableau 7-3. Échelle d'évaluation de l'intensité des pressions institutionnelles reliées à la RSE 122

Tableau 7-4. Intensité des pressions institutionnelles vis-à-vis l'implantation de pratiques RSE 123

Tableau 7-5. Intensité des pressions institutionnelles à l'égard de la propagation de pratiques RSE 133

Tableau 8-1. Hiérarchie des besoins organisationnels. Source : Tuzzolino et Armandi (1981) ..153

Tableau 8-2. Pouvoir et impacts sur la dynamique interentreprises et sur la propagation de la RSE 174

Tableau 8-3. Description des trois mécanismes de gestion de la complexité dans l'industrie aéronautique 181

Tableau 8-4. Présentation des cas ponctuels d'implantation d'une démarche ou initiative de RSE 190

Tableau A-1. Guide d'entrevue sommaire 244

Tableau B-1. Guide d'entrevue détaillé 245

Tableau C-1. Liste des codes utilisés dans NVivo 247

Tableau G-1. Cartographie des niveaux d'adoption de la RSE au sein des entreprises.....263

Tableau G-2. Bilan de l'implantation et de la propagation de la RSE au sein des entreprises 265

LISTE DES FIGURES

Figure 2-1. Postures RSE et SSCM illustrant l'approche poursuivie à intégrer des pratiques RSE 26

Figure 2-2. Les outils de gestion des risques environnementaux et sociaux (Source : Sisco et al., 2010).....29

Figure 2-3. Facteurs facilitateurs vers une démarche RSE. 32

Figure 3-1. Les parties prenantes. Source : adaptation de Donaldson et Preston (1995) par Mercier (2001). 41

Figure 4-1. Structure de la chaîne d'approvisionnement aéronautique. Inspiré de (AeroDynamic, 2017; Aerospace Review, 2012). 55

Figure 4-2. Type d'activités des entreprises reliées aux modules de l'avion (Source : AeroDynamic, 2017).....58

Figure 4-3. Part des emplois de l'industrie aérospatiale par région, selon les données de 2017 (Industries Canada, 2018) 61

Figure 4-4. Exportations de l'aérospatiale par catégorie de produits, selon les données de 2017 (Industrie Canada, 2018) 62

Figure 6-1. Parcours méthodologique de la thèse 80

Figure 6-2. Cadre conceptuel initial de la recherche.....92

Figure 6-3. Schéma cognitif de l'analyse des données poursuivie et basée sur la théorie ancrée .98

Figure 7-1. Cartographie des entreprises participantes au niveau de l'adoption, de l'implantation et de la propagation. 135

Figure 8-1. Hiérarchie des besoins organisationnels. Source : inspiré de Tuzzolino et Armandi (1981) et des données du terrain 153

Figure 8-2. Grille de maturité RSE. Source : inspiré de Maon et al. (2010, cité par Gluszek (2018)), Gluszek (2018), Ainsbury et Grayson (2014) et des données du terrain 155

Figure 8-3. Contexte intraorganisationnel – une interdépendance des besoins organisationnels et de la maturité RSE 156

Figure 8-4. Double perspective : hiérarchie des besoins et maturité RSE 157

Figure 8-5. Schéma des mécanismes de gestion de la complexité institutionnelle.....183

Figure 8-6. Cadre conceptuel proposé.....187

Figure 8-7. Modèle conceptuel du rôle de l'intégrité au sein du réseau dans la diffusion des pratiques environnementales (Source : Tate et al., 2013) 197

Figure D-1. Les dix principes du Pacte Mondial 250

Figure F-1. Maturité RSE selon la dimension culturelle.....260

Figure F-2. Maturité RSE selon la dimension stratégique 261

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

BTP *Build-To-Print* - description donnée au spectre d'activités d'un fournisseur quant à la production d'une pièce. Dans ce cas, la conception de la pièce est faite par le client ou le donneur d'ordre et le fournisseur produit selon les spécifications du client.

CDP Anciennement *Carbon Disclosure Program* - Organisme à but non lucratif visant initialement à étudier l'impact des principales entreprises mondiales cotées en bourse sur le changement climatique.

DTB *Design-To-Build*– description donnée au spectre d'activité d'un fournisseur quant à la production d'une pièce. Dans ce cas, la conception de la pièce et sa production sont sous la responsabilité du fournisseur dans une enveloppe de requis établis par le client.

EMAS *Eco-Management and Audit Scheme* – règlement créé par l'Union européenne pour cadrer des démarches volontaires de gestion écologique utilisant un système de gestion de l'environnement.

GRI *Global Reporting Initiative* - organisation internationale indépendante établissant des directives aux entreprises quant à la communication de leurs performances économique, environnementale et sociale par un référentiel d'indicateurs permettant la standardisation de systèmes de mesure et de reddition de compte.

ISO *International Organization for Standardization* – ou Organisation Internationale pour la Normalisation est une organisation non gouvernementale éditrice de normes internationales exploitées par les entreprises, par un système de certification, dans plusieurs de leurs sphères opérationnelles (gestion de la qualité, des risques, de l'impact sur l'environnement, de la responsabilité sociétale).

OCDE Organisation de Coopération et de Développement Économiques - organisation internationale d'études économiques qui publie analyses, prévisions et recommandations économiques et politico-économiques.

OEM *Original Equipment Manufacturer* – correspond à fabricant d'équipements originaux

OHSAS *Occupational Health and Safety Assessment Series* - norme britannique définissant un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail.

ONG Organisme Non-Gouvernemental

ONU Organisation des Nations Unies

PME Petite et Moyenne Entreprise – définie comme étant une entreprise ayant entre 1 et 499 employés inclusivement, et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas $50 M selon l'Institut de Statistique du Québec.

REACh *Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals* est une réglementation de l'Union européenne qui vise à réguler l'utilisation de certains produits chimiques afin de protéger la santé humaine et celle de l'environnement par rapport à des risques posés par les émissions et/ou impacts reliés à ces produits.

RSE Responsabilité Sociale de l'Entreprise

SDG *Sustainable Development Goals* désigne les dix-sept objectifs adoptés par l'ONU en septembre 2015, établis par les États membres des Nations Unies et rassemblés dans l'Agenda 2030 pour un développement durable. Ils répondent aux défis mondiaux, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice.

SSCM *Sustainable Supply Chain Management*

LISTE DES ANNEXES

Annexe A – Guide d'entrevue sommaire 244

Annexe B – Guide d'entrevue détaillé 245

Annexe C – Liste des codes utilisés dans NVIVO 247

Annexe D – Les référentiels de la RSE : Outils d'aide à la gestion, à l'intégration et au reporting 249

Annexe E – Les impacts environnementaux et sociaux associés aux activités de la chaîne d'approvisionnement 255

Annexe F – Niveaux de maturité RSE selon Gluszek (2018) 260

Annexe G – Évaluation de l'état actuel de l'industrie : détails par phase de RSE 262

Annexe H – Certificat d'éthique & Formulaire d'information et de consentement 266

CHAPITRE 1 INTRODUCTION

L'accroissement de la demande de produits et services depuis la deuxième moitié du 20e siècle était d'un attrait significatif pour les entreprises. Dans une économie capitaliste chérissant la profitabilité et le court-termisme, les entreprises, conscientes ou pas, se sont risquées à trouver des moyens stratégiques et des modes de production afin de pallier cette augmentation tout en cherchant constamment une réduction de coûts; des moyens qui s'avèrent aujourd'hui coûteux non seulement sur le plan économique, mais aussi et surtout sur le plan environnemental, social et réputationnel. Plusieurs désastres industriels ont troublé le monde; déversements pétroliers (Amoco Cadiz en France en 1978, Exxon Valdez aux États-Unis en 1989), accidents chimiques (la tragédie de l'usine chimique Bhopal Gas en Inde en 1984), désastre nucléaire (Chernobyl en Ukraine en 1986). De plus, au courant de la même période, des scandales associés aux droits de l'Homme ont commencé à se manifester au sein de multinationales de haute réputation œuvrant ou sous-traitant dans des pays asiatiques; travail forcé, *sweatshops* (Nike, Nestlé, Adidas et autres compagnies textiles) et autres exemples de nature sociale et humaine ont déconcerté le public.

L'accroissement de la demande ne peut être cité comme le seul précurseur à ces calamités. En parallèle à ce phénomène se tissaient de nouvelles idéologies économiques et sociopolitiques, de nouvelles réalités d'affaires préoccupées par la globalisation, l'ouverture des marchés et des transactions, les nouvelles infrastructures de transport et de communication, les nouvelles connaissances, les innovations et technologies évoluant à une vitesse ahurissante, etc. Cette période riche par son contenu et ses apports à l'humanité, et chaotique en quelque sens de par l'application de ce contenu a abouti à une complexité croissante dans le monde des affaires.

C'est dans cette ère que la volonté de changer les pratiques industrielles et celles de consommation est apparue, que les conférences de l'ONU et des accords internationaux commencèrent à concrétiser la prise de conscience mondiale, et que la progression vers un développement « plus » durable s'est amorcée, et ce, jusqu'à ce jour. Stockholm; 1972, Kyoto; 1987, Montréal; 1982, Rio; 1992, Kyoto; 1997, Johannesburg; 2002, Rio; 2012, accord de Paris; 2015, la liste est longue. En effet, depuis le rapport de Brundtland publié lors du protocole de Kyoto en 1987 et pierre angulaire du concept de développement durable, activistes, institutions, organismes et gouvernements n'ont cessé de crier haut et fort la criticité de prendre action, et par action, ceci sous-tend la volonté, le pouvoir et le devoir d'agir en faveur de notre planète et des générations futures. Certains auteurs

notent même que le développement durable est un des concepts clés de la révolution technologique (Tasdemir & Gazo, 2018).

Dans la littérature, les publications explosent sur les enjeux, les pratiques, les motifs, les barrières, les répercussions sur la performance, l'intégration dans les processus de l'entreprise, pour ne citer que quelques thèmes. La littérature est submergée par des termes de « *green* », de « *sustainability* », de « *corporate sustainability* », de « *corporate responsibility* », de gestion responsable, d'économie verte, de responsabilité sociale, de l'écologie, de l'« *environmentally friendly* », et qui s'associent quasiment à chaque fonction, processus ou activité au sein de l'entreprise. De plus, la littérature explore le sujet au niveau individuel, intra et interorganisationnel, et au niveau macroéconomique. Les chercheurs en prônent la vertu, et bien que personne ne soit contre la vertu, la volonté, le pouvoir et le devoir d'agir vers une économie ou une industrie « durable » sont encore bafoués et le parcours reste long et laborieux.

Malgré la richesse de la littérature depuis les 15 dernières années, les changements majoritairement continuent à être incrémentaux. Les entreprises se sont transformées en versions plus « durables » pour des fins de conformité, de réponse à des pressions de plus en plus intenses de la part des parties prenantes et de maintien de leur avantage compétitif, de leur survie, de leur l'image, de leur légitimité. Certaines se démarquent comme étant des pionnières et relèvent ce défi à effectivement jouer un rôle important dans l'agenda du développement durable tel que le témoigne ces propos de Paul Polman, CEO de Unilever[1] :

> *We are entering a very interesting period of history where the responsible business world is running ahead of the politicians" and taking on a broader role to "serve society."*

D'autres entreprises se sont fiées à des standards, des normes, des réglementations (ISO, OHSAS, EMAS) pour amorcer une démarche en responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), sans que toutefois la portée de cette implantation atteigne des niveaux satisfaisants. En effet, les démarches

[1] propos lors de Rio+20 : https://www.theguardian.com/sustainable-business/rio-20-unilever-battle-save-world

sont rarement faites dans une perspective stratégique et holistique (Tasdemir et Gazo, 2018) ou soutenue par une compréhension des interdépendances économiques, environnementales et sociales. Une telle approche ne permet pas de réaliser le plein potentiel des initiatives mises en place.

Parallèlement à cette prise de conscience mondiale et du rôle des entreprises, la gestion des approvisionnements a aussi évolué vers une fonction plus stratégique appuyée par la transformation des modèles d'affaires, la concentration sur les cœurs de métier et les compétences clés. Un éclatement de la chaîne d'approvisionnement a eu lieu dans une perspective de transfert de responsabilités et d'activités, mais qui fut par la suite associé à une plus haute dépendance des entreprises envers leurs fournisseurs. En effet, ces fournisseurs sont devenus bel et bien parties intégrantes des « nouvelles frontières » de l'entreprise, de ses ressources stratégiques, inimitables et créatrices de valeur ajoutée. Ces nouvelles frontières, dont les conséquences n'ont point été envisagées lorsque le mouvement d'externalisation des activités a commencé à se propager, sont à la fois une cause des problématiques reliées à la RSE, et un obstacle à leur résolution (Acquier et al., 2011). Dorénavant, les entreprises sont tenues responsables des actes exécutés par leurs fournisseurs indépendamment de leurs niveaux dans la chaîne d'approvisionnement. Depuis, les entreprises vivent et survivent dans ce contexte qui met à risque leur image et leur réputation. Pressions par les communautés, multiplication des scandales à saveur environnementale et sociale, risques de perte de légitimité; la réputation et les risques d'une entreprise ne se jouent plus au sein de celle-ci, mais au sein de nouvelles frontières; celles de sa chaîne d'approvisionnement. Cette prolifération d'enjeux, associée à l'émergence et à la mise en vigueur de plusieurs législations et réglementations nationales et internationales, a propulsé le concept de gestion durable de la chaîne d'approvisionnement à la une des initiatives à être intégrées au sein des entreprises.

Dans un tel contexte, comment établir une stratégie commune entre les entreprises dont les activités sont différentes, dont la position dans la chaîne est différente et dont la réalité d'affaires est différente? Comment s'assurer que l'alignement des objectifs et des moyens entre les entités est optimal et équitable? Comment coordonner et estimer les impacts, mais aussi et surtout les bénéfices répercutés à travers la chaîne dans son ensemble depuis les phases de conception? Comment gérer les investissements requis ? Comment répartir équitablement les bénéfices? Plusieurs questions se posent, mais, compte tenu de l'écart entre la littérature et la réalité, elles

semblent issues de présuppositions faussement optimistes par rapport à l'état des lieux manifesté lors de la recherche.

Bien que l'urgence d'une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement soit adressée dans la littérature, cette gestion est loin d'être pragmatique et répandue de manière aussi élaborée dans les industries. Dans le monde réel industriel, la gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement en est encore à ses premiers balbutiements. Ceci n'est pas une supposition ou une hypothèse, mais bel et bien un constat d'organismes internationaux, tel que noté par le *CDP* (antérieurement *Carbon Disclosure Program*) dans le cadre de leur initiative *CDP Supply Chain* :

> Suppliers' efforts are still insufficient to tackle the scale of the challenge of climate change. Indeed, only 34% of suppliers report an overall year-on-year decrease in their operational emissions, with a further 36% having insufficient data to track progress.
>
> There also appears to be a general lack of understanding and maturity on how to address supply chain impacts, when compared to mitigating the impact of direct operations. Even among CDP's supply chain members, all of whom are making impressive efforts to act on supply chain sustainability, only 27% have put in place specific supply chain carbon emissions targets. This is an emerging area of opportunity, even for those companies that have traditionally been sustainability leaders (CDP, 2017)

Plusieurs défis existent, notamment lors du développement et du déploiement d'une démarche RSE au sein d'une entreprise, mais aussi lors de son externalisation à travers l'ensemble de sa chaîne dont une grande proportion de sous tiers lui est invisible et hors de contrôle. Ces défis sont associés à diverses sources reliées au changement significatif qui prend forme lors du passage d'une entreprise vers une orientation RSE et même dans l'évolution et la maturité de cette entreprise dans sa démarche RSE. De nature organisationnelle, structurelle, humaine, processuelle, cognitive, linguistique, etc., ces défis accentuent la complexité du contexte auquel font face les entreprises et qui aura des répercussions sur leurs stratégies, leurs décisions et leur leadership. Au niveau de la littérature, les apports théoriques ne couvrent pas suffisamment la compréhension d'un tel contexte et de la complexité sous-jacente lors de l'élaboration d'une démarche RSE, d'un profil RSE. Peu de recherches adressent la RSE tout en tenant compte du contexte stratégique élargi de l'entreprise (Basu & Palazzo, 2008), du « fit » stratégique et des divers éléments en amont de l'initiation de telle démarche. Quant à une intégration de la RSE au sein d'industries complexes à chaînes multi-

tiers, les recherches sont limitées et commencent à émerger en tant que sujet de plus en plus critique quant à la survie « tridimensionnelle » des entreprises.

Ainsi, suite aux constats reliés à l'état actuel de la RSE, de ses défis au sein des industries ainsi que des lacunes de la littérature, nous nous sommes engagés à rechercher le *pourquoi* (contexte) et le *comment* (la démarche) associés à la gestion de la complexité lors de l'intégration et de la propagation de la RSE à travers les entreprises œuvrant à différents niveaux de tiers d'un même secteur industriel. Cette orientation clé de notre recherche a été éclaircie et approfondie par l'utilisation d'une lentille théorique, celle de la théorie néo-institutionnelle bonifiée par les apports de Greenwood et al. (2008; 2011) et de Thornton & Ocasio (2008) quant aux logiques institutionnelles, à la complexité institutionnelle et aux mécanismes de coordination poursuivis par les entreprises. Cette grille de lecture nous a permis d'exploiter les données de manière enrichissante et a significativement contribué à l'apport théorique de cette thèse.

Cette recherche est exploratoire, basée sur les principes de la théorie ancrée, et vise à développer des connaissances processuelles dans les disciplines de la RSE et de la gestion durable des chaînes d'approvisionnement. Plus spécifiquement, à travers une étude de cas appliquée à un contexte industriel peu abordé dans la littérature; soit celui associé à des chaînes d'approvisionnement complexes, à haute valeur ajoutée et multi-tiers, notre recherche contribue à la littérature non seulement au niveau des connaissances, mais aussi au niveau du contexte de recherche. Nous avons ainsi choisi l'industrie aéronautique au Québec, une industrie en général des plus complexes, à haute technologie et valeur ajoutée, et multi-tiers dont plusieurs entreprises au Québec sont reconnues pour leur profil RSE et leur avant-gardisme au niveau de la conception des produits et des opérations.

Nous avons relevé la pertinence de comprendre comment et pourquoi la RSE continue à s'infiltrer dans une entreprise et pas dans l'autre au sein d'une même industrie, d'une même chaîne d'approvisionnement. Comment par la suite la RSE continue-t-elle (ou pas) son cheminement vers les autres partenaires d'affaires de la chaîne? Comment les entreprises interprètent et répondent aux différentes pressions, à la criticalité des enjeux reliés au développement durable, et donc, comment gèrent-elles cette complexité à adopter, implanter et propager la RSE à travers une telle industrie?

Notre recherche tente de répondre à ces questions et se définit par l'atteinte des objectifs suivants :

1. Analyser le contexte interne et externe des entreprises d'un même secteur industriel complexe et multi-tiers, soit le secteur aéronautique au Québec, afin de rechercher la présence des éléments clés influençant une démarche RSE ainsi que la perception des entreprises vis-à-vis ces éléments;
2. Explorer et comprendre le processus de gestion de la complexité institutionnelle et des stratégies des entreprises à intégrer (ou pas) la RSE afin de ressortir des regroupements de variables/configurations qui font en sorte d'augmenter ou de réduire la prédisposition de l'entreprise à adopter, implanter ou propager la RSE;
3. Compte tenu des résultats des points 1) et 2) des données du terrain, développer des propositions et un cadre conceptuel transcendant les concepts et connaissances acquises.

Dans une optique de répondre à ces objectifs, notre thèse se structure selon les chapitres suivants :

Notons en premier lieu que chacun des trois premiers chapitres (c.-à-d. 2, 3, et 4) jouera un rôle différent à rapprocher le lecteur de l'orientation de notre recherche afin de mieux comprendre les résultats obtenus (chapitre 7) et l'analyse sous-jacente au développement de notre cadre conceptuel et des propositions correspondantes (chapitre 8).

Chapitre 2 - Tout d'abord, une revue de littérature permettra de faire le point sur les concepts clés reliés à notre recherche et triangulant les connaissances associées aux disciplines de la RSE, de son intégration dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, en passant par les facteurs et les phases d'évolution de la RSE et de la littérature sur la RSE et son intégration dans les chaînes multi-tiers. Ces éléments permettront au lecteur de se situer par rapport aux concepts clés utilisés dans cette thèse. Ce chapitre termine par une revue critique des lacunes de la littérature.

Chapitre 3 - Nous présenterons la théorie institutionnelle avec les apports de Greenwood et al. (2008, 2011) et de Thornton & Ocasio (2008) et les concepts clés reliés aux pressions, aux logiques et à la complexité institutionnelles.

Chapitre 4 – Nous décrirons le contexte du secteur aéronautique au Québec couvrant son contexte, sa structure et son évolution.

Chapitre 5 - Nous présenterons la problématique inspirée des enjeux pratiques vécus par les industriels dans leur déploiement d'initiatives RSE et des lacunes identifiées dans la littérature, les

objectifs ainsi que les questions qui ont guidé notre recherche. Ce chapitre se termine par une section explicitant des définitions et notions utilisées dans le cadre de cette thèse selon notre perspective renforcie par la littérature existence, mais aussi par les données du terrain.

Chapitre 6 - Cette section détaillera notre méthodologie de recherche et débutera par une présentation des considérations épistémologiques. Ensuite, les différents éléments de notre plan de recherche seront expliqués, incluant les choix reliés à une recherche exploratoire, à l'exploitation de la théorie ancrée, et à poursuivre une démarche qualitative basée sur une étude de cas. De plus, cette section expliquera les différentes méthodes et outils utilisés lors de la collecte et de l'analyse des données, en passant par la démarche d'échantillonnage et de sélection des entreprises pour l'étude de cas. La section se terminera par un aperçu sur les participants ainsi que leurs entreprises.

Chapitre 7 - Les résultats seront partagés en décrivant le contexte multi-institutionnel de l'industrie aéronautique ainsi qu'un bilan de l'état actuel des entreprises quant à leur niveau d'adoption de la RSE, de leur maturité d'implantation et de leurs pratiques à propager la RSE.

Chapitre 8 - Nous analyserons les résultats en plusieurs sous-sections reflétant les lignes directrices du cadre conceptuel développé et présenté à la fin du chapitre. Aussi, tout au long de cette section, et en appui au cadre conceptuel, les propositions seront dévoilées au fur et à mesure que les résultats sous-jacents sont explicités. Par la suite, nous discuterons des résultats et de leur contribution théorique et managériale.

Chapitre 9 - Nous conclurons en faisant une synthèse de la thèse et en indiquant les limites de cette recherche et des opportunités pour de futurs projets de recherche.

CHAPITRE 2 ÉVOLUTION DE LA RSE VERS LA GESTION RESPONSABLE DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT

La triple responsabilité économique, environnementale et sociale a débuté il y a quelques décennies, a pris de l'ampleur et a connu plusieurs connotations. On parle alors de développement durable, d'entrepreneuriat durable, de RSE, de chaînes d'approvisionnement vertes et/ou durables, de politiques d'achats durables, d'éthique de gestion, etc. Les préoccupations sous-jacentes à ces concepts se complètent, s'entrecoupent et sont intimement liées. Elles datent de plusieurs décennies et siècles, et certaines remontent même à l'Antiquité selon l'interprétation que les auteurs lui donnent (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Toutefois, leur manifestation généralisée et de plus en plus sophistiquée par des concepts et approches riches et complexes a transformé la perception par rapport au rôle de l'entreprise dans la société, et qui anime jusqu'à ce jour des débats dans les sphères académique et managériale au sein de plusieurs disciplines (Gond & Moon., 2011; Wang et al., 2016; Aguinis & Glavas, 2012). Malgré certaines critiques et réticences capitalistes d'aller au-delà de la création de valeur pour les actionnaires, l'attention accordée à la RSE au sein de la communauté académique et managériale continue à croître.

La RSE a emmené des questions de fond intéressantes à la manière de conduire les affaires et son évolution a transformé la nature des recherches, des discours et des opinions associés. Depuis les débats initiaux sur la mission et la valeur de la RSE envers les actionnaires vers les questions d'ordre supérieur sur les processus et mécanismes permettant de concevoir, de communiquer et d'agir de manière responsable (Wang et al., 2016, Basu & Palazzo, 2008), la recherche sur la RSE a pris de la maturité. Ainsi, l'évolution a permis de passer de justifications simplistes et de conséquences sur la performance financière de l'entreprise à des analyses et mesures plus sophistiquées et approfondies dans le but d'élargir les connaissances et de répondre aux défis vécus par les entreprises.

Sur le plan pratique, une majorité grandissante d'entreprises se commettent à adresser leurs externalités de nature environnementale et/ou sociale, et une proportion croissante crée des unités, des départements ou des positions organisationnelles souvent à un niveau exécutif afin de développer un tel engagement et de gérer les obligations qui en résultent (Wang et al., 2016).

Aujourd'hui, plus de 12,000 entreprises[2] dans plus de 160 pays sont signataires du *United Nations Global Compact* proclamant leur intérêt et responsabilité à respecter les droits de l'homme, les standards de travail, la protection de l'environnement et l'anticorruption à travers leurs spectres d'activités, et près de 75% des entreprises participantes adressent les objectifs de développement durable – *sustainable development goals (SDG)*, établis par les Nations Unies (United Nations Global Compact, 2017). Bien que la tendance générale soit manifestement vers des entreprises plus responsables, plusieurs enjeux surgissent au niveau de la mise en œuvre de la RSE et dévoilent un écart significatif entre la RSE prônée par la littérature et celle vécue à travers la réalité des entreprises. En effet, au niveau pratique, la RSE se vit à différents paliers organisationnels (c.-à-d. stratégique, tactique, fonctionnelle ou opérationnelle), est souvent découplée (RSE externe vs RSE interne, instrumentale vs intègre, communiquée vs vécue, etc.), prend plusieurs profils ou orientations (orientation environnementale vs sociale, réactive vs proactive, produit final vs opérations, etc.) et présente diverses difficultés et même réticences vis-à-vis son implantation. La recherche académique a poussé significativement la barrière des connaissances dans ce domaine, et le dialogue aujourd'hui cible l'implantation et la « stratégification [3]» de la RSE (Gond et al., 2018). Dire que la RSE a évolué est bien vrai, mais dire que la RSE est maintenant vécue en pratique de manière mature avec des questionnements sur des méthodes d'optimisation, de création de valeur et d'intégration stratégique est loin de la réalité générale. Ce genre de questionnement est encore restreint à des avant-gardistes, des innovateurs et des leaders qui considèrent la durabilité comme un élément fondateur de leur mission, leur modèle d'affaires, et de leurs objectifs.

---

[2] Ce nombre en 2018 se compare à 44 entreprises en 2000 et dont près du tiers sont des entreprises qui font partie du Fortune 500.

[3] La « stratégification » fait référence au processus intraorganisationnel par lequel les frontières d'une stratégie d'entreprise changent afin d'y inclure une nouvelle notion qui sera désormais interprétée comme étant startégique au sein de cette entreprise (Gond et al., 2018). Ceci est différent du processus de stratégisation qui réfère plutôt à établir une stratégie selon les frontières déjà existantes.

Ce chapitre se veut une synthèse de concepts clés de la littérature reliés à notre sujet de recherche. En premier lieu, puisque notre travail s'articule sur la responsabilité sociale et environnementale au sein des entreprises et à travers la chaîne, nous présenterons tout d'abord le développement durable et la RSE; deux concepts profondément liés tant au niveau théorique que pratique par un bref aperçu sur leur évolution et définitions.

Deuxièmement, nous décrirons les implications dans le contexte de la chaîne d'approvisionnement; l'externalisation de la RSE vers la gestion de la chaîne d'approvisionnement connue sous le terme de *sustainable supply chain management* (SSCM). Plus spécifiquement, nous aborderons la littérature traitant la RSE dans le contexte de chaînes multi-tiers et nous présenterons les différents profils des activités reliées à la RSE, les niveaux de maturité RSE ainsi que les phases d'intégration de la RSE en passant par l'adoption, l'implantation et ensuite l'externalisation ou la propagation à travers les relations fournisseurs.

Troisièmement, nous ferons le point sur les facteurs facilitateurs, éléments précurseurs au déploiement d'une démarche RSE au sein des entreprises et avec ses fournisseurs. Dans une perspective processuelle, ces facteurs permettent de comprendre le contexte dans lequel la RSE émerge et mûrit, et expliquent pourquoi l'intégration de la RSE n'est pas uniforme et généralisée à travers les entreprises. Ceci nous emmènerait au cœur de notre questionnement, soit la complexité vécue par les entreprises qui se prononce à différents niveaux et qui obstrue la transition de la RSE à travers les différentes phases d'intégration et de maturité.

Ce chapitre se termine par une critique de la littérature et des lacunes qui supporteront au chapitre 5 notre problématique, notre question de recherche et nos objectifs.

2.1 Développement durable et RSE : concepts fondateurs, évolution et définitions

Le développement durable a significativement progressé au cours des trois dernières décennies propulsé par la prise de conscience vertigineuse des périls environnementaux et sociaux. Auparavant, l'expression « développement durable » n'existait pas encore. Depuis le mouvement environnemental moderne et l'établissement de plusieurs règlements dans les années 70, ce concept est devenu une préoccupation stratégique pour beaucoup d'entreprises (Hoffman, 2018) et est même considéré le paradigme du 21e siècle (Souza & Alves, 2018). Néanmoins, les préoccupations

sous-jacentes ont toujours été d'actualité et les réflexions théoriques, philosophiques et idéologiques ont commencé à voir le jour vers la fin du XVIIIe siècle. Toutefois, ce n'est que vers la fin du XXe siècle que le concept est émergé sous sa forme d'origine de *sustainable development* et dont la traduction française retenue fut celle du développement durable. Concept souvent débattu et controversé tant au niveau de sa définition que de son instrumentalisation, il reste que le développement durable s'est transformé de discours politique en réalité économique à travers ces dernières années (Nowaczyk, 2008). Malgré sa popularité et la tendance alarmiste des analyses scientifiques, le système politico-économique démontre des lacunes et des contradictions qui dénoncent un engagement moins prioritaire; l'utilisation persistante du PNB comme indicateur de croissance économique en est un (Souza & Alves, 2018). Plusieurs frontières planétaires associées au changement climatique ont été dépassées, et d'autres le seraient dans un futur proche si des actions ne sont pas prises (Rockström et al., 2009), et pourtant, des indicateurs économiques présents encore à ce jour démontrent que nous croyons encore à une croissance économique à perpétuité et que les ressources naturelles sont illimitées. Les propos du secrétaire général de l'OCDE, Angel Gurria, dans le rapport intitulé : *les perspectives de l'environnement de l'OCDE à l'horizon 2050 : Les conséquences de l'inaction*, dénotent l'urgence à agir :

> Les coûts et les conséquences de l'inaction sont considérables, en termes tant économiques qu'humains. Ces projections montrent qu'il est urgent de changer notre façon de penser. Si nous ne le faisons pas, l'érosion du capital environnemental dont nous disposons accroîtra le risque de modifications irréversibles qui pourraient annuler deux siècles d'amélioration du niveau de vie. (OCDE, 2012, p. 3)

2.1.1 Évolution du développement durable et de la RSE : d'un cadre de réflexion vers un appel à l'action macro- et microéconomique

La tension entre les activités économiques de l'Homme, la nature et la société humaine existe depuis l'Antiquité (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Sous leur forme la plus archaïque, certaines préoccupations du développement durable et de l'éthique se retrouvent dans les textes de loi du code de Hammourabi datant de plus de 3000 ans. Ce code, se voulant un modèle de gestion des rapports sociaux dans la vie courante des générations de l'époque, traitait indirectement de la notion de responsabilité et du bien-être de la société et des opprimés (Pastore-Chaverot, 2011).

Dans sa forme plus moderne, le développement durable a émergé dans les années 70 suite à la publication du rapport de Meadows en 1972 et a continué de prendre de l'ampleur jusqu'à ce jour. Malgré les différentes conférences de l'ONU et l'appel urgent à un engagement des différents acteurs, les actions et conséquences n'étaient pas à la hauteur des attentes. Initialement appréhendé au niveau macroéconomique dans une problématique d'économie politique et d'économie du développement (Mathieu, 2008), le développement durable commençait à se refléter à des niveaux microéconomiques et plus « opérationnels » au sein des multinationales et PME. Suite au sommet de Johannesberg en 2002, les entreprises, les sociétés civiles et les ONG ont commencé à se démarquer comme acteurs clés dans l'influence des actions, des engagements et des répercussions sur l'environnement et la société. Les ONG et autres activistes constituent désormais un réseau notoire conscientisant les consommateurs par rapport à leurs pratiques, dénonçant les actes non éthiques des entreprises et mettant leur existence en péril.

En parallèle, le concept de la RSE n'est pas récent. Ses racines et son évolution historique datent de plusieurs décennies et même de centenaires selon la définition et l'interprétation que les auteurs lui donnent. Des racines religieuses catholiques et protestantes vers la fin du XIXe siècle, aux principes éthiques de la religion protestante significativement imprégnant la culture américaine ainsi que le monde des affaires, ces influences constituent la source de la philanthropie corporative et du paternalisme aux États-Unis (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007; Gond & Igalens, 2008). Toutefois, le paternalisme s'est effondré sous la montée du modèle taylor-fordien de l'entreprise qui projette les responsabilités des dirigeants vers les institutions publiques (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Ce modèle performa au niveau des résultats économiques, mais s'épuisa dans les années 80 suite aux scandales environnementaux et sociaux; l'État ne pouvait continuer à gérer les externalités négatives des activités des entreprises (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale que la RSE sous sa forme embryonnaire, religieuse et managériale entame un transfert vers les académiciens. Plus spécifiquement le livre *Social Responsibilities of the Businessman* de Bowen publié en 1953 marque l'entrée du concept de RSE dans le monde académique, concilie principes religieux et activités économiques et est considéré comme une réflexion sur la diffusion de la RSE au sein des entreprises et des préoccupations qui y en résultent (Pastore-Chaverot, 2011).

Ainsi, dans une perspective plus moderne qui date depuis les années 60, au confluent des concepts du développement durable et de l'éthique des affaires (Mathieu, 2008), la RSE a transformé la

réalité des entreprises avec l'émergence prononcée des responsabilités envers un éventail plus large de parties prenantes « *stakeholders* » au-delà des actionnaires « *shareholders* », et d'une perception de la création de valeur allant au-delà des retombées financières.

Depuis, les entreprises vivent et survivent dans un contexte qui compromet leur *licence-to-operate*, leur image et leur réputation: globalisation, surconsommation, avancées technologiques et informatiques, etc. Les entreprises sont continuellement en quête d'une légitimité qui se véhicule par l'intégration des besoins des parties prenantes dans leurs stratégies. À l'heure actuelle, une approche stratégique intégrant les parties prenantes est nécessaire dans un monde où la réputation de l'entreprise ne se joue plus au sein de celle-ci, mais plutôt dans sa gestion des besoins/attentes des parties prenantes et dans l'opérationnalisation de la RSE.

Tableau 2-1. Évolution du développement durable et de la RSE : Évènements et mouvements influençant et influencés par les apports théoriques

Période	Développement durable	RSE
1950		Influence de l'apparition progressive de l'éthique des affaires allant à l'encontre de la maximisation du profit (Caroll, 1999) et reconnaissance d'une responsabilité envers des parties prenantes au-delà des actionnaires par (Bowen, 1953).
1960'	Faisant écho aux premières préoccupations environnementales et sociales au niveau politique et international, l'intégration des besoins humains et de la qualité de vie au sein de l'activité économique fut introduite par l'économiste Perroux en 1961 (Pastore-Chaverot, 2011)	La popularité de la RSE s'amplifie dans le milieu des affaires et par la suite dans le monde académique suite à des évènements dramatiques et accidents écologiques. Débuts du langage relié à la RSE dans le monde académique.
1970'	Émergence du concept de développement durable : le Club de Rome, une ONG traitant des enjeux du futur de l'humanité, publie le rapport Meadows intitulé «*The Limits of growth* » et démontre les répercussions catastrophiques d'une croissance économique illimitée proposant une réflexion sur la considération d'une « décroissance » (Meadows et al, 1972).	Globalisation et scandales augmentent la conscience mondiale et la sensibilisation des consommateurs aux activités d'une entreprise et à ses externalités. L'emphase était surtout axée sur les multinationales.
1980'	La Commission de Brundtland (1987) publie son rapport, pierre angulaire du concept de développement durable, définissant ce dernier comme une convergence du développement économique, social et écologique. Le pouvoir des sociétés civiles et des ONG s'accentue, stimulé par les avancées technologiques et informatiques permettant un accès plus rapide et quasi illimité à l'information et au public. Ils tentent de dénoncer les actes scandaleux des grands joueurs de l'économie mondiale, majoritairement des multinationales.	Scandales environnementaux et sociaux, et pression grandissante des sociétés civiles sur la responsabilisation des entreprises envers leurs actions. La littérature en management stratégique aborde la pérennité d'entreprise basée sur la conciliation de l'environnement économique et sociopolitique (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Les chercheurs commencent à catégoriser, définir et entamer des recherches sur le sujet de la RSE.
1990'	Les conférences de l'ONU à Rio (1992), à Kyoto (1997) augmentent la prise de conscience mondiale. Engagement peu ou pas à la hauteur des attentes de conférences passées : non-respect ou refus de conformité par certains acteurs, manque de dispositifs et d'actions concrètes proposés par les institutions internationales, etc. (ONU, 2002)	Introduction du concept *Triple Bottom Line* intimement lié à l'opérationnalisation de la RSE (Elkington, 1994). Les entreprises développent des analyses de coûts afin de supporter des décisions reliées aux activités RSE. C'est l'ère du « business case for CSR » qui continue jusqu'à ce jour : l'aspect financier prime au-delà des autres dimensions. Scandales font en sorte de renforcir l'importance de la Santé et Sécurité des travailleurs et communautés. Création de codes de conduite afin de protéger l'image et la légitimité à opérer.
2000'	Détérioration des enjeux environnementaux et déséquilibre social. Sommet de Johannesburg (2002) a entraîné des négociations entre les acteurs afin d'adresser le faible engagement et a surtout mis l'emphase sur le rôle et l'influence des entreprises, des sociétés civiles et des ONG dans la propagation d'un développement durable (ONU, 2002)	Tendance relativement généralisée (surtout au sein des entreprises publiques et multinationales) vers l'implantation de la RSE avec des efforts variant sur un continuum entre réactifs et proactifs. Augmentation de la sensibilisation par rapport à l'investissement responsable par les banques, investisseurs et actionnaires. Emphase sur le rôle de la chaîne d'approvisionnement dans la poursuite d'une démarche RSE holistique.
2010'	Aujourd'hui plus de 90% des présidents-directeurs généraux indiquent que le développement durable est important pour le succès et la continuation de l'entreprise (Hoffman, 2018). Forte influence des alliances industrielles et des multinationales à pousser l'agenda des objectifs reliés au développement durable tels que les objectifs émis par l'ONU (i.e. SDG).	Accroissement des législations et des standards reliés à la gestion des externalités, de la conformité du produit et des substances utilisées (contenu et provenance du contenu). Augmentation significative des firmes de notation, de mesure et de reconnaissance de la performance RSE. L'évolution des entreprises vers une RSE fortement manifestée au niveau du contexte organisationnel et de la communication; développement des stratégies, des produits et des services « durables », création de positions de *Chief Sustainability Officer* et publication de rapports pour un public intéressé - clients, investisseurs, etc. principalement par les multinationales (Hoffman, 2018; Tasdemir & Gazo, 2018). Littérature abonde et croît en la richesse (c.-à-d. thèmes abordés, connaissances et d'apports théoriques) et en densité (c.-à-d. nombre de publications sur les divers éléments de la RSE).

La richesse, la complexité et l'actualité associées au développement durable et à la RSE en ont fait des concepts populaires dans le monde de la recherche et de la pratique. La section suivante tout en présentant la multitude des définitions posées souligne les dénominateurs communs qui se retrouvent dans la littérature et tente de clarifier des concepts par nature généraux et ambigus.

2.1.2 Définition du développement durable

L'expression *« sustainable development »* est apparue en 1987 lors du protocole de Kyoto sous la définition proposée par le rapport Brundtland intitulé *« Our Common future »* et publié par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'ONU. Il est défini comme étant un développement *« qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »* tout en précisant qu'il *« ne peut se constituer dans un état d'harmonie statique, mais plutôt par un processus en évolution au cours duquel l'exploitation des ressources, l'orientation des investissements, la tendance des développements technologiques et les transformations institutionnelles sont conformes tant aux besoins futurs que présents »*. L'originalité du rapport s'articule sur trois axes (Pastore-Chaverot, 2011):

- la conciliation des sphères économiques, environnementales et sociales jusqu'alors perçues comme étant divergentes;
- la solidarité intragénérationnelle avec les pays en voie de développement et celle intergénérationnelle avec les générations futures;
- la notion de durabilité et la vision à long terme.

Cette perspective est soutenue par l'interprétation du développement durable de Dyllick et Hockerts (cité dans Seuring & Müller, 2008) indiquant que les trois dimensions du développement durable sont le *business case* (économique), le *natural case* (environnemental) et le *societal case* (social).

Malgré la popularité de la définition proposée par le rapport Brundtland, elle reste futuriste et générale. Dans un effort de précision et de clarification, plusieurs auteurs ont tenté de définir ce concept en émergence. Ainsi, à ce jour, plus d'une centaine de définitions ont été proposées manifestant des différences ou des complémentarités par rapport à l'acceptation des principes associés au concept ou à l'importance relative de ces derniers. Néanmoins, certains dénominateurs communs se retrouvent dans cette multiplicité et correspondent aux axes associés à la définition proposée par le rapport Brundtland.

Notons qu'au-delà de l'ambiguïté associée au concept de développement durable, il existe une certaine confusion associée à cette traduction française du concept d'origine anglo-saxonne et ôte du terme original son caractère transparent et évolutif ainsi que la notion d'apprentissage (Nowaczyk, 2008).

Dans une perspective critique du concept, certains auteurs sont sceptiques quant à la connotation positive associée au développement durable, doutent de la validité du concept et s'interrogent sur son opérationnalisation. En effet, les changements climatiques, les catastrophes écologiques et les crises économiques et sociales qui continuent à se manifester depuis plusieurs décennies prônent plutôt une tendance vers la décroissance « durable » et non le développement durable (Pastore-Chaverot, 2011). Afin d'adresser la dégradation environnementale et les enjeux sociaux, il est essentiel que le monde des affaires passe par une transformation. Le marché est l'institution la plus puissante au niveau global et les entreprises sont les plus puissantes entités au sein de ces marchés, par leurs frontières, leurs ressources, les changements qu'ils peuvent engendrer par leurs décisions quant à l'utilisation de ressources, de gestion des émissions et des transformations technologiques (Hoffman & Bazerman, 2007). Évidemment, elles ne sont pas les seules à promouvoir le développement durable, mais elles font partie de la solution par leur pouvoir de connaissances, d'idéation, de production; elles sont le mieux positionnées pour apporter les changements nécessaires à l'échelle dont la société a besoin (Hoffman, 2018, Hoffman & Bazerman, 2007).

Après avoir tenté de définir le développement durable, il s'avère important de noter le lien avec RSE. Intrinsèquement liés, ces deux concepts sont toutefois complémentaires au niveau de la vision et de la pratique. Ainsi, le développement durable évoque une vision macroéconomique et politique qui relève des états, des institutions ou collectivités locales (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Il se manifeste par des politiques publiques, des législations et des normes tant au niveau national qu'international. L'opérationnalisation du développement durable au sein des organisations prend la connotation de RSE telle que mentionnée par l'Union européenne, c'est « un moyen par lequel les entreprises pouvaient contribuer au développement durable des États de l'Union » (Sommet de Göteberg, 2001). Ainsi, la RSE opère au niveau microéconomique et se manifeste par les stratégies et les pratiques d'entreprises; elle est explicitée dans la section suivante.

2.1.3 Définition de la RSE

La traduction française de responsabilité « sociétale » est plus adaptée à la version originale américaine de *Corporate Social Responsibility*. En effet, le terme *social* fait référence au bien-être des employés de l'entreprise et celui des communautés externes en général. Le terme social francophone quant à lui fait plutôt référence aux conditions des salariés, parties internes de l'entreprise; le terme sociétal serait plus adapté afin d'englober la notion des sociétés civiles et des communautés affectées par les activités de l'entreprise. Toutefois, afin de ne pas emmener de confusion et compte tenu de la popularité de la traduction française, nous utiliserons le terme responsabilité sociale de l'entreprise ou RSE dans cette thèse en faisant référence à la responsabilité sociétale.

« Depuis le 21e siècle, l'entreprise devient une affaire de société, mais la société devient également une affaire d'entreprise» (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Ce propos quoique révélateur de l'étendue des responsabilités de l'entreprise évoque la transformation d'une vision égocentrique basée sur l'économie classique, vers une intégration des besoins de la société dans la gestion de l'entreprise. Tout en s'appropriant les logiques du développement durable au niveau de l'entreprise, la RSE se détermine par les actions de l'entreprise, son environnement et la perception des parties prenantes, d'où son caractère unique et propre à chaque organisation (Lemke & Petersen, 2013). Malgré son évolution, la RSE reste un concept polymorphe causé en partie par la divergence entre les dires des entreprises, leurs actions et leurs perceptions par rapport à ce concept (Lemke & Petersen, 2013). La littérature abonde de définitions, nous retenons celles les plus pertinentes et populaires au niveau théorique et pratique.

Tableau 2-2. Évolution des définitions de la RSE proposées par les auteurs académiques

Source	Définitions
Bowen (1953)	« RSE fait référence aux **obligations** des gestionnaires de se **conformer** à ces politiques, de prendre ces décisions et de poursuivre ces lignes d'action qui sont **en faveur des objectifs et des valeurs de notre société** »
Carroll (1979)	Les quatre dimensions auxquelles sont assujetties les entreprises dans une démarche RSE sont : économiques (être profitable), légales (se conformer aux lois et réglementations), éthiques (se conformer aux principes moraux partagés au sein de la société), philanthropiques (agir avec bienfaisance et charité).
Carroll (1991)	Carroll revise sa définition avec l'intention de la rendre plus pragmatique : « L'entreprise appliquant la RSE devrait aspirer à faire des profits, obéir les lois, être éthique et être un bon citoyen corporatif » où être un bon citoyen corporatif réfère au profil philantropique de l'entreprise.
Wood (1991)	Présente la RSE en tant que : 1) institution sociale aidant les entreprises à **satisfaire les attentes de la société** et à réduire leur risque de perdre leur **légitimité**; 2) responsabilité envers les **parties prenantes** primaires (acteurs concernés directement et profondément par les décisions et activités de l'entreprise) ou secondaires (acteurs concernés indirectement par les décisions et activités de l'entreprise); et 3) en tant que responsabilité individuelle et morale des dirigeants et des managers et influençant le **choix des stratégies et des moyens de leur mise en œuvre**.
Gendron (2000)	« la prise en charge **formelle** de **l'intérêt commun** par l'entreprise privée »

Ses définitions académiques sont en majorité très vastes et alourdies de concepts reliés à l'éthique et à la moralité. Elles ne sont ni spécifiques ni contraingnantes bien que la définition de Carroll (1991), plus pragmatique, se rapproche du concept de citotyenneté corporative (Fifka, 2009).

Tableau 2-3. Évolution des définitions de la RSE proposées par les organismes internationaux

Source	Définitions
Le Livre Vert - Commission Européenne (2001)	« L'intégration **volontaire** des **préoccupations sociales et écologiques** des entreprises à leurs **activités commerciales** et leurs relations avec leurs **parties prenantes**. » « […] Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi **aller au-delà** et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. »
Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises - ORSE (2004)	«L'intégration **volontaire**, dans la gestion quotidienne des entreprises, en **interaction avec leurs partenaires**, des **préoccupations sociales et environnementales** »
Commission Européenne (2011)	La démarche RSE consiste pour l'entreprise à « engager, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base »

Quant aux définitions de nature pratique, elles sont plus spécifiques et dénotent clairement l'élément volontaire associé à la RSE, la prise en compte des préoccupations des parties prenantes et les sphères d'application de la RSE, soient environnementales et sociétales alors que celle économique est sous-entendue et considérée comme élément pré-requis. À travers ces définitions, les entreprises s'engagent à chercher à réduire les impacts négatifs de leurs activités et s'efforcent à avoir un impact positif (ORSE, 2017).

Notons qu'un décalage existe entre ce qui est véhiculé par les organismes et les définitions proposées par les chercheurs, surtout envers la spécificité de l'application et malgré la diversité des définitions, la majorité soulignent l'importance accordée à la manière par laquelle une entreprise développe et implémente ses stratégies et à l'impact sur ses parties prenantes. Les dénominateurs communs se reflètent dans ces trois éléments :

- champ de la responsabilité qui comprend l'environnemental, le sociétal et l'économique ;
- prise en considération des parties prenantes ;
- volontarisme ou l'obligation morale et non légale d'investir dans de telles pratiques et de s'autoresponsabiliser.

L'absence de consensus sur la définition de la RSE, comporte des avantages, mais aussi des inconvénients. L'ambiguïté et l'incertitude font en sorte que le concept peut être adapté et approfondi de manière à répondre aux caractéristiques contextuelles des entreprises (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007) tout en posant des défis lors de son opérationnalisation lors de la conciliation de trois dimensions dont la présence simultanée crée des tensions constantes et dynamiques. Chacune des dimensions occuperait une importance relative différente par rapport aux autres selon le contexte de l'entreprise et sera perçue comme « un objectif, un moyen ou une condition » selon son degré de dominance.

Plus récemment, les chercheurs effectuant des travaux empiriques tentent de définir la RSE de manière plus pragmatique et l'associent à une évaluation tridimensionnelle de l'entreprise connue sous le nom de *Triple Bottom Line* (Souza & Alves, 2018). Ce concept fut développé par Elkington (1994) et définit une la performance de l'entreprise de manière holistique prenant en considération les performances sociales, environnementales et financières. Bien que ce concept soit critiqué au niveau de son opérationnalisation, de la nature non sommative de ses trois dimensions et de

l'emphase sur la finalité ou les impacts (Wilhelm et al, 2016), il constitue un outil largement reconnu en pratique et accompagne les entreprises dans la conception et l'atteinte à long terme d'une orientation vers un développement durable (Wu & Pagell, 2011).

Pour plus de détails sur les référentiels, normes, et guides associés à la RSE et proposés par les organismes internationaux et institutions de certification, et afin de mieux comprendre les outils mis à la disposition des entreprises afin d'intégrer la RSE, le lecteur est invité à consulter l'annexe D.

2.2 L'éclatement des frontières de l'entreprise : l'externalisation de la RSE

Dans le contexte de globalisation et de recherche continue d'avantages compétitifs, les entreprises ont vécu au cours des dernières décennies des changements majeurs au niveau de leur structure organisationnelle, des processus de gestion et mécanismes de contrôle, et de l'allocation de leurs ressources. Les entreprises ont amorcé des projets de réingénierie et de restructuration dans l'objectif d'identifier, de se concentrer et de faire évoluer leurs compétences clés. Cet exercice a abouti à une externalisation des activités ou compétences moins stratégiques et a transformé l'entreprise traditionnelle, hiérarchisée et verticalement intégrée en un réseau de sociétés (Arnal, 2008). En conséquence, les frontières de l'entreprise sont devenues floues et les activités d'approvisionnement furent considérées comme une extension des opérations internes de l'entreprise. Cette désintégration verticale de l'entreprise connaît un essor depuis quelques décennies déjà. De nos jours, ce phénomène reste d'actualité : les chaînes d'approvisionnements se sont transformées en ressources stratégiques considérées au cœur de la création de valeur et des stratégies compétitives des entreprises (Tasdemir & Gazo, 2018, Mentzer et al., 2001, Carter et al., 2015) et cette tendance pousse vers :

- un éclatement des frontières des entreprises;
- un développement de relations de partenariat avec des fournisseurs stratégiques considéré comme une source d'innovation et de compétitivité; et

- une recherche de visibilité au-delà des fournisseurs directs qui permettrait d'améliorer l'agilité, la résilience et la performance de la chaîne (KPMG, 2016; PriceWaterhouseCoopers, 2013).

En dépit de l'absence de consensus sur la définition de la gestion de cette chaîne, celles proposées dans le tableau ci-bas sont les plus populaires et reflètent la nouvelle réalité des chaînes d'approvisionnement. En reprenant la définition proposée par Tang (2006), la gestion de la chaîne d'approvisionnement est un processus qui comprend intégralement la conception, la gestion et le contrôle de la chaîne d'approvisionnement de manière collaborative dans le but de réduire les coûts, d'améliorer le service aux clients et d'assurer la pérennité des membres de la chaîne d'approvisionnement et de la continuité de leurs relations.

Tableau 2-4. Définitions de la gestion de la chaîne d'approvisionnement

Source	**Définition**
Mentzer et al (2001)	La **coordination systématique** au niveau stratégique et tactique des fonctions traditionnelles de support et de transformation **intra et inter organisationnelle** dans le but d'accroître la performance à long terme de l'entreprise et de la chaîne d'approvisionnement. *Définition parmi les plus reconnues tout en intégrant la majorité des éléments proposés par la littérature.*
Tang (2006)	la **coordination** ou la **collaboration** entre les membres de la chaîne d'approvisionnement afin d'en assurer la profitabilité et la continuité
Council of Supply Chain Management (2008)	La planification et la gestion de l'ensemble des activités incluant l'approvisionnement, la logistique, la coordination et la collaboration avec les différents partenaires (c.-à-d. fournisseurs, intermédiaires, tierces parties et clients). Elle intègre la gestion des approvisionnements et de la demande intra et interentreprises.

L'expansion foudroyante des relations avec les fournisseurs a indéniablement complexifié cette gestion compte tenu de la dispersion du contrôle et, de manière plus tangible, de la dispersion géographique, culturelle et sociale de fournisseurs à différents niveaux de tiers. De nouveaux risques sont apparus de nature, de frontières et de complexité différentes; au-delà des risques opérationnels, des risques reliés à la réputation, à la conformité règlementaire et à des enjeux environnementaux et sociaux vécus par les fournisseurs ont commencé à émerger et faire partie des frontières de risques des entreprises. L'avènement des médias sociaux, de l'internet et des technologies de l'information ont accentué l'exposition à de tels risques par la facilité d'accéder à

l'information, mais aussi, et surtout au public (c.-à-d. société, activistes/ONG, pouvoirs publics). Les actions contestables des entreprises deviennent un risque à celles-ci, mais aussi à leurs clients et fournisseurs (Ruggie & Kytle, 2005). Compte tenu de cette tendance, la notion de RSE se propage en dehors du périmètre opérationnel interne de l'entreprise et responsabilise cette dernière envers les actions des membres de sa chaîne d'approvisionnement. C'est alors que le thème de RSE sollicite praticiens, académiciens et institutions internationales dans une perspective d'harmoniser les efforts de diffusion de la RSE au sein des chaînes d'approvisionnement.

Cette « externalisation » vers les acteurs de la chaîne d'approvisionnement des pratiques associées à la RSE élargit les notions de profitabilité et de continuité associées à la gestion traditionnelle de la chaîne d'approvisionnement et met l'emphase sur une profitabilité à trois dimensions : sociale, environnementale et économique dans un contexte de relations et d'activités durables. Cette nouvelle perspective s'associe à plusieurs thèmes abordés dans la littérature depuis les années 90; on parle alors de gestion responsable ou durable de la chaîne d'approvisionnement – *sustainable supply chain management (SSCM)*, d'achats verts, éthiques ou durables, de gestion durable des fournisseurs, de RSE intégrée à la chaîne d'approvisionnement, etc. Dans le cadre de cette thèse, nous nous sommes intéressés à comprendre le phénomène de la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement dont les définitions clés sont citées dans le tableau ci-bas.

Tableau 2-5. Définitions de la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement *(SSCM)*

Source	**Définition**
Carter et Rogers (2008)	L'intégration stratégique et transparente des objectifs sociaux, environnementaux et économiques de l'entreprise à travers des processus clés interorganisationnels en vue d'améliorer la performance économique individuelle (de l'entreprise) et collective (de la chaîne d'approvisionnement).
Pacte Mondial de l'ONU (2010)	La gestion des impacts environnementaux, sociaux et économiques, et l'implantation de processus de gouvernance adéquats à travers le cycle de vie des produits et service […] L'objectif étant de créer, de protéger et d'accroître la valeur environnementale, sociétale et économique à long terme pour les diverses parties prenantes dans leur rôle d'acheminer les produits et services vers le marché.
Dubey et al. (2015)	L'intégration volontaire des considérations sociales, économiques et environnementales dans les systèmes clés interorganisationnels afin de gérer de manière efficiente et coordonnée les flux de matières, d'information et de capitaux associés à l'approvisionnement, à la production et à la distribution de produits et services, dans l'objectif d'atteindre une profitabilité à court et long terme, de satisfaire aux requis des parties prenantes, à la compétitivité et à la résilience de l'entreprise.

Ainsi, le concept de gestion durable de la chaîne d'approvisionnement vise à opérationnaliser les préoccupations environnementales, sociales et économiques par le développement de processus adéquats supportant : 1) la conformité législative et règlementaire; 2) la mise en œuvre volontaire (à l'interne et avec les fournisseurs) de stratégies relatives aux trois sphères; et 3) l'intégration des impacts à long terme dans la prise des décisions stratégiques et/ou opérationnelles. Cette perspective constitue notre définition de la SSCM pour les fins de cette thèse, et renforcit la notion de maintien d'une stabilité environnementale, économique et sociale dans un objectif de croissance durable (Linton et al., 2007; Ahi & Searcy, 2013; Leppelt et al., 2013).

Pour plus de détails sur les impacts environnementaux et sociaux au sein d'une chaîne d'approvisionnement, le lecteur est invité à consulter l'annexe E.

Lien avec la RSE : un des éléments fondateurs, issus du concept de développement durable, de la RSE est la continuité des affaires. À travers la transformation du contexte d'affaires des entreprises et de l'éclatement de ses frontières, cette continuité passe dorénavant par la continuité des activités d'approvisionnement et de la survie des fournisseurs. Ceci confère à la RSE une extension de ses frontières au-delà de l'entreprise et vers l'inclusion des acteurs associés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement (Valdez-Juarez et al., 2018). Ainsi, les compagnies « pratiquant » la RSE démontrent une volonté à ce que leurs fournisseurs soient aussi responsables, promouvant ainsi l'implantation de la RSE à travers les fournisseurs. Dans cette perspective, un transfert ou une propagation des pratiques responsables aurait potentiellement lieu entre les entreprises et leurs fournisseurs influençant ainsi les pratiques au sein d'une industrie.

2.2.1 RSE et SSCM dans le contexte de chaînes multi-tiers

Dans le contexte de l'externalisation de la RSE à travers la chaîne d'approvisionnement, le concept d'une gestion durable est encore abstrait et très général (Brockhaus et al., 2013), constitue un sujet d'actualité et le restera pour plusieurs années à venir pour des raisons associées à la continuité des affaires et à une complexité d'intégration, d'alignement et d'implantation à travers les acteurs de cette chaîne (Pagell & Wu, 2011; Morali, 2013). Outre cette complexité processuelle, des défis existent du fait que les opérations et les approvisionnements des entreprises s'effectuent dans un contexte international soumis, mais aussi contribuant aux divers enjeux environnementaux et sociaux. Les défis sont encore plus accentués au sein d'industries reconnues pour leur complexe structure et leurs niveaux multi-tiers. L'intérêt de la littérature commence à s'y poser afin de

pousser les limites des connaissances actuelles. En effet, la littérature n'abonde pas à ce sujet qui a pris plus d'emphase il y quelques années par les travaux de Mena et al. (2013) et de Tachizawa et Wong (2014) adressant la gestion de chaînes d'approvisionnement multi-tiers. Cette orientation est normale du fait que la littérature sur la gestion des chaînes d'approvisionnement mature et est rendue à un point où des contributions sont nécessaires à appréhender une gestion plus globale et dans un contexte de relations multi-tiers (Tachizawa & Wong, 2014; Grimm et al., 2014, Sayed et al., 2017; Meqdadi et al., 2018). Cette réalité, complexe et multi-tiers, est représentative de plusieurs industries manufacturières (transport, électronique, chimique). L'évolution de la littérature a aussi été associée à des changements au niveau des unités d'analyse et des variables traitées dans la littérature sur la *sustainable supply chain management* (SSCM). Plus spécifiquement:

- Au niveau de l'**unité d'analyse** : les recherches, initialement concentrées sur les entreprises focales, les manufacturiers, et donc ayant une perspective unilatérale, se retrouvent de plus en plus axées soient sur d'autres acteurs dans la chaîne d'approvisionnement tel que les premiers tiers (Wilhelm et al., 2016) et les sous-tiers (Grimm et al., 2014), ou sur la prise en considération de plusieurs acteurs au sein de la chaîne et qui se limitent à deux niveaux de tiers (Mena et al., 2013, Tachizawa et Wong, 2014), à trois niveaux (Sayed et al., 2017), ou à quatre niveaux (Meqdadi et al., 2018);
- Au niveau des **variables traitées** : les recherches, initialement théoriques, se positionnement de plus en plus dans une approche empirique analysant les facteurs facilitateurs à l'intégration de la RSE au sein de chaînes multi-tiers (Grimm et al., 2014, Sayed et al., 2017), ainsi que les caractéristiques spécifiques associées aux relations interentreprises telles que le pouvoir et la confiance (Meqdadi et al., 2018).

Dans ce contexte de chaînes multi-tiers, les auteurs présentés dans le tableau 2-6 ont noté les pistes de recherche suivantes qui ont orienté notre sujet de recherche.

Tableau 2-6. Pistes de recherche suggérées par rapport à l'externalisation de la RSE et SSCM

Auteur(s)	Année	Type d'article	Éléments clés
Chen et al.	2017	Revue de littérature	Pistes de recherche : La majorité de la littérature porte principalement sur un ou deux partenaires de la chaîne d'approvisionnement, ce qui de soi est intéressant en vue de comprendre la dynamique des relations bidirectionnelles client-fournisseurs. Par contre cette approche freine la compréhension de la dynamique d'ensemble et les auteurs invitent à des recherches qui incluent **un ensemble plus large d'entités au sein de la chaîne d'approvisionnement afin d'avoir une perspective globale**.
Rajeev et al.	2017	Revue de littérature	Pistes de recherche : entamer des **études se concentrant sur une industrie spécifique dans une perspective de *Triple Bottom Line*** car les besoins, les impacts et la performance de chaque industrie diffèrent. **Une approche par industrie permet de collecter des données actuelles et de contextualiser les résultats**.
Gopalakrishnan et al.	2012	Étude de cas - British Aerospace (BAe) Systems	Pistes de recherche : rechercher les **méthodes d'intégration de fournisseurs dans les programmes sociaux et environnementaux des entreprise**s et analyser les pratiques implémentées par la suite au sein des entreprises afin de mieux comprendre la réalité et de tester l'authenticité et l'applicabilité des cadres d'analyse théoriques proposés par les auteurs.
Tate et al.	2013	Conceptuel	Pistes de recherche : la littérature explore peu l'engagement des fournisseurs envers des pratiques environnementales. La concentration de la littérature se porte plutôt sur la gestion de l'approvisionnement et analyse majoritairement une entreprise dans une relation dyadique. Malgré la croissance des analyses portant sur la triade, la recherche dans le domaine de la gestion de la chaîne d'approvisionnement n'adopte pas ou rarement une **perspective faisant participer des membres de l'ensemble des tiers de la chaîne**.

Ainsi, la littérature statue par rapport à l'importance d'explorer les interactions entre les différents tiers à travers une chaîne et dans un contexte industriel afin de mieux comprendre la dynamique et les enjeux spécifiques. Une telle approche prépare vers une démarche de SSCM plus ciblée et efficiente (Sayed et al., 2017). Dans cette même ligne de pensée, Valdez-Juarez et al. (2018) indiquent la nécessité d'étudier les chaînes d'approvisionnement multi-tiers et d'y inclure les petites entreprises qui restent encore peu étudiées et explorées empiriquement. Ces lacunes de la littérature nous ont orientés dans la sélection du « contenant » de notre étude de cas, et la décision

fut prise d'explorer une industrie spécifique multi-tiers tout en visant une participation des entreprises à tous les niveaux de tiers.

2.2.2 La RSE en action : profils, maturité et positionnements des entreprises

2.2.2.1 Profils des activités reliées à la RSE

Les niveaux de sensibilité face à la responsabilité sociale et environnementale et d'intégration de pratiques RSE diffèrent entre les entreprises. Ainsi, la stratégie RSE se situe sur un continuum de postures reliant deux extrêmes, soient l'évitement total de se conformer à une telle stratégie ou l'intégration proactive des critères de la RSE (Campbell, 2007). Plusieurs auteurs débattent des positions entre ces deux extrêmes tant au niveau de l'entreprise que celui de la chaîne d'approvisionnement et représenté dans la figure ci-bas.

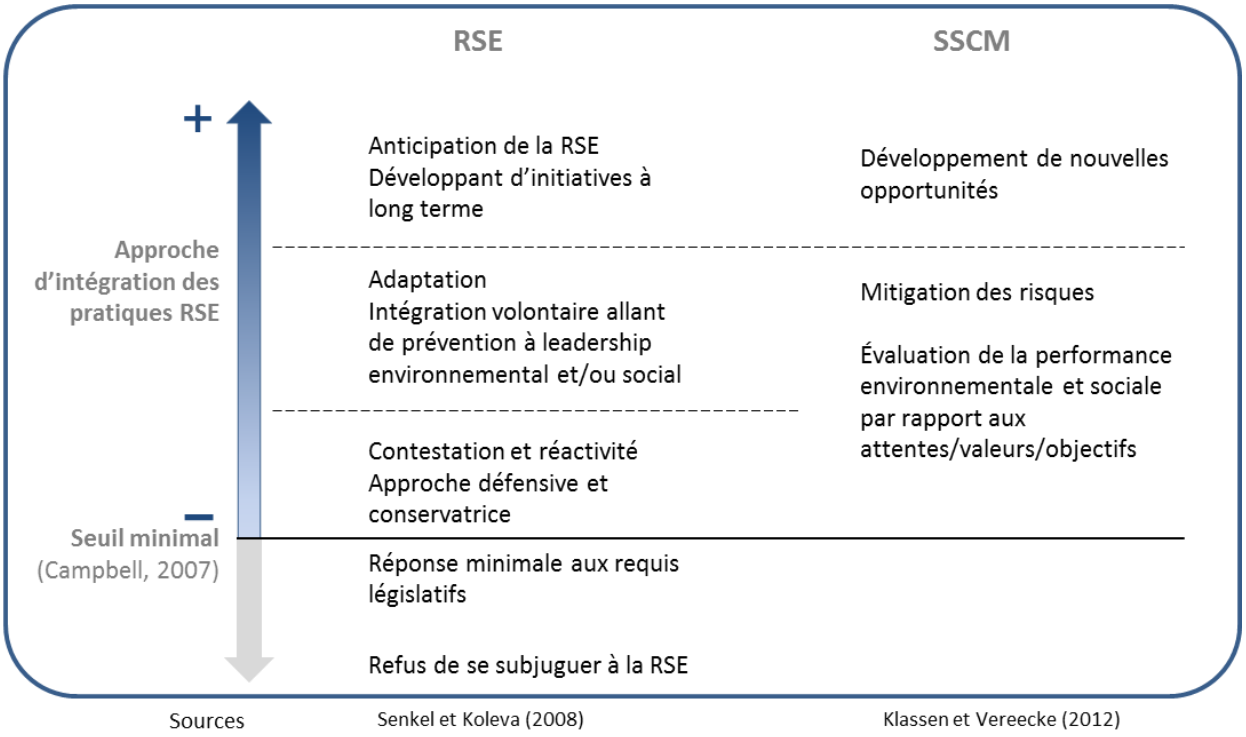


Figure 2-1. Postures RSE et SSCM illustrant l'approche poursuivie à intégrer des pratiques RSE

Ainsi, dans le contexte d'une chaîne d'approvisionnement, les entreprises s'approprient (ou décident de ne pas le faire) tout d'abord le concept de RSE et par la suite le déploie à travers des initiatives à leurs fournisseurs et dans leurs processus de gestion des approvisionnements. La figure 2-1 souligne que les entreprises, dans leurs efforts à intégrer la RSE au sein de leurs chaînes d'approvisionnements, entreprennent des activités à plusieurs niveaux de selon :

- leur nature à répondre à des besoins de **conformité** tant au niveau des lois et normes qu'aux attentes, valeurs et objectifs;
- leur rôle à **mitiger des risques** associés à l'empreinte environnementale et sociale des processus et des produits offerts;
- leur nature innovatrice, **créatrice d'opportunité** et de changements radicaux.

2.2.2.1.1 La conformité

L'entreprise doit se conformer aux régulations environnementales et sociales locales et internationales. De plus, elle doit s'assurer que ses propos reliés aux valeurs et aux objectifs ne soient pas contradictoires avec ses comportements et ceux des membres de la chaîne d'approvisionnement sous son influence. Les entreprises ont ainsi une double responsabilité, soit celle envers les pouvoirs publics et les organisations internationales et celle d'assumer ses actions et ses comportements ainsi que ceux de son réseau logistique en matière d'environnement et d'impact social.

Pour ce faire, l'identification des besoins d'évaluer et de vérifier la conformité des actions de l'entreprise ainsi que de ses fournisseurs devrait se faire en premier lieu. Une fois, ces besoins établis, des politiques, des codes de conduites, des structures de gouvernance et des processus d'évaluation de la performance et d'audit sont établis en conséquence (Quairel & Auberger, 2007). Les efforts vont dépendre de la configuration de la chaîne d'approvisionnement, de la taille, de l'emplacement et du pouvoir des fournisseurs. Dans des cas de non-conformité, les mesures correctives doivent être clairement identifiées au préalable afin de relever toute ambiguïté ou conflit. La remédiation peut prendre la forme d'action corrective, de plans communs et peut aller jusqu'à la rupture de la relation d'affaires dans certaines situations où les conséquences d'un risque de réputation seraient élevées.

2.2.2.1.2 La mitigation

Le cas de Wal-Mart qui, suite aux scandales sociaux vécus dans les années 90, a agressivement poursuivi diverses stratégies environnementales allant à impacter de manière significative sa chaîne d'approvisionnement globale. Des investissements onéreux ont été encourus et étaient associés à la consommation d'énergie, l'emballage des produits, les produits organiques, la flotte de véhicules, etc. (Boyd et al., 2006). Cet exemple illustre la multitude des initiatives qui peuvent être mises en place en vue de réduire ou d'éliminer certains risques.

La diffusion de la RSE passe par une communication des attentes, un alignement entre les objectifs des parties par rapport aux stratégies à responsabilité sociale et environnementale, un suivi de la performance et des progrès ainsi qu'une transparence au niveau de l'information (Klassen & Vereecke, 2012). Ceci suggère des efforts vers une relation de collaboration et une reconnaissance de l'importance de telles démarches pour le succès de la relation et des parties. Dans le cas de nouveaux fournisseurs, les attentes et les valeurs environnementales et sociales des entreprises peuvent se refléter dans les activités de diligence raisonnable et dans les critères de sélection. Ainsi, des clauses relatives aux droits de l'homme et aux pratiques de travail ainsi qu'à des certifications environnementales peuvent être intégrées dans les requis de performance ou de sélection des fournisseurs (Klassen & Vereecke, 2012). Dans le cas de fournisseurs existants, les outils mis à la disposition de l'entreprise en vue de promouvoir les pratiques éthiques sont : la formation, l'assistance et conseil, le renforcement de compétences (Quairel & Auberger, 2007). Le tout devant être appuyé par une communication ouverte, de la coopération et une structure de gouvernance adéquate.

Sisco et al. (2010) présentent les divers niveaux d'engagements mutuels entre l'entreprise et ses fournisseurs ainsi que les outils de mitigation de risques correspondants (Figure 2-2). Dans le cas de collaboration, ces derniers misent sur le partage des ressources et des compétences et l'abolition des obstacles vers une chaîne plus durable.

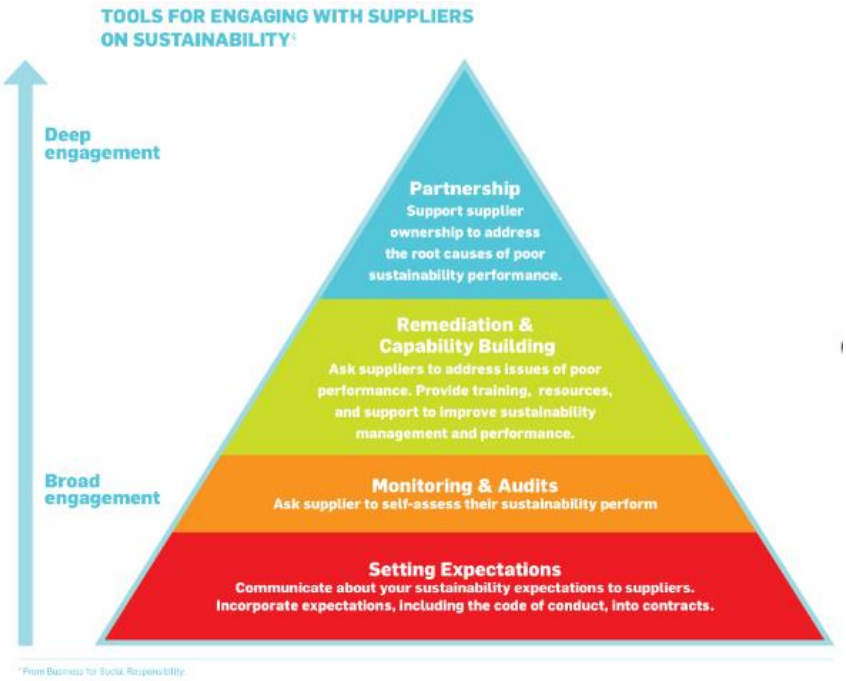


Figure 2-2. Les outils de gestion des risques environnementaux et sociaux (Source : Sisco et al., 2010)

Inspirés par les éléments ci-dessus ainsi que par les apports de Gimenez & Tachizawa (2012) sur les mécanismes de gouvernance de la durabilité au sein des chaînes d'approvisionnement, nous établissons les trois niveaux suivants de pratiques entre les fournisseurs selon les critères suivants:

1. **Contractuel** - les entreprises communiquent leurs attentes par des requis contractuels tels que les codes de conduite et des clauses contractuelles;
2. **Évaluation** - les entreprises entreprennent des activités d'audits et de suivis sous forme de questionnaires, de revues de performance ou des visites afin d'évaluer la performance RSE des fournisseurs;
3. **Collaboration** - les entreprises entament des activités de développement des capabilités des fournisseurs par des formations, du soutien technique et des ressources, des initiatives communes adressant les enjeux environnementaux et sociaux du fournisseur, mais aussi de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement

2.2.2.1.3 L'innovation

Dans ce cas, les entreprises repensent leurs empreintes environnementales et sociales tout en créant des opportunités économiques. Le développement de telles initiatives est favorisé en créant de nouvelles relations avec de nouvelles parties prenantes ou repenser les relations existantes de manière créative (Klassen & Vereecke, 2012). Toutefois, les auteurs considèrent la vision d'une responsabilité illimitée infligée aux multinationales comme inappropriée puisqu'elle va au détriment de l'autonomie et indépendance corporative. Les fournisseurs n'étant pas des entités ou une extension de la firme, cette dernière ne devrait pas être responsable de leurs pratiques. Les fournisseurs doivent ainsi prendre responsabilité de leurs actions. Toutefois, les auteurs présentent le rôle du contrôle dans les relations interentreprises, des groupes corporatifs et du pouvoir et de l'influence en vue d'expliquer des responsabilités élargies (en dehors de l'organisation).

2.2.2.2 Maturité

Ces postures nous emmènent à l'introduction de la maturité RSE. En général, les différents modèles de maturité se basent sur le concept que des types d'activités se regroupent autour de différents niveaux de développement et deviennent de plus en plus complexes et sophistiqués tout au long de leur progression (Gluszek, 2018). Ainsi, les niveaux de maturité décrivent ou sous-entendent des compétences organisationnelles qui débutent par une immaturité totale, un manque d'organisation et quasiment un chaos jusqu'à la maturité totale en passant par les étapes d'évaluation et de mesure, de gouvernance et de surveillance, etc. Les grilles de maturité sont souvent utilisées pour des fins de diagnostic, d'amélioration ou de comparaison. Dans le cadre de cette thèse, nous utiliserons le modèle de Gluszek (2018). Très détaillé et exhaustif, ce modèle permet de capturer les différents niveaux de maturité selon la dimension culturelle ou stratégique (Annexe F). Ce modèle complémenté par les données du terrain a orienté notre définition de la maturité RSE.

2.2.2.3 Phases d'évolution au sein d'une entreprise

Roy et al. (2018), dans leur revue de littérature classifient les étapes de développement d'une chaîne durable en cinq phases : adoption, implantation, extension, maintien et conséquences. Nous retenons la définition de l'adoption et de l'implantation de Roy et al. (2018) où :

- **Adoption** réfère à la reconnaissance du besoin de commencer une démarche RSE (c.-à-d. état non manifesté de la RSE et préimplantation);

- **Implantation** réfère au passage de l'intention à l'action ou la transformation vers une orientation RSE.

Plusieurs termes semblent être utilisés uniformément et de manière interchangeable tout en référant au phénomène d'extension. Dans la littérature, on parle souvent de diffusion (Tate et al., 2013), d'extension (Gimenez & Tachizawa, 2012; Vachon & Klassen, 2006, Roy et al., 2018) ou de propagation (Meqdadi et al., 2018). Alors que le terme diffusion fait résonnance au domaine de l'innovation, le terme extension peut être interprété de manière restrictive et linéaire (Meqdadi et al., 2018). Afin de pallier ce manquement, nous utiliserons dans cette thèse le terme suivant :

- **Propagation** qui réfère à la dissémination d'une initiative RSE d'une relation client-acheteur dans la chaîne vers une autre relation client-acheteur en cascade (Meqdadi et al. 2018) et dans un objectif d'implanter cette initiative au niveau collectif, au niveau de la chaîne d'approvisionnement.

2.3 Facteurs facilitateurs de la RSE

Nul ne peut contester la popularité grandissante du concept RSE sur la scène managériale et académique. Toutefois, même à ce jour plusieurs barrières existent et anéantissent les efforts vers une entreprise plus responsable. Aux débuts de la RSE, un certain scepticisme régnait quant à sa valeur dans un monde économique où prévaut la maximisation des profits et à sa persévérance en tant que concept fondamental au sein de la gestion stratégique des entreprises (et non un concept éphémère, à la mode). L'engouement politique international dû aux préoccupations environnementales et sociales ainsi que l'inévitabilité d'intégrer ce concept au niveau des entreprises compte tenu des pressions externes et des risques d'inaction (risques de réputation et d'image) font en sorte que les fondements de la RSE se sont prouvés cruciaux à la continuité des entreprises malgré certaines études moins concluantes sur la relation entre la RSE et la performance de l'entreprise (financière et opérationnelle) (Lozano, 2012). Formant le pont entre institutions internationales et sociétés civiles locales, les entreprises et surtout les multinationales, à travers leurs chaînes d'approvisionnement, se retrouvent à intégrer les critères RSE en tant qu'*« outil de réponse stratégique […] face à un contexte sociopolitique de plus en plus turbulent »* (Pasquero, 2005). Plusieurs questionnements ont été soulevés quant aux hypothèses explicatives de ce

phénomène et la littérature abonde en travaux traitant des raisons ou des facteurs facilitateurs à l'intégration de la RSE au sein des entreprises et de leurs chaînes d'approvisionnement (Aguilera et al. 2007; Hoffman, 2001, Campbell 2007; Matten & Moon, 2008, Orlitzky, 2017, Aguinis & Glavas, 2012, Taneja et al., 2011, Engert et al., 2016)

Ces facteurs d'influence se regroupent dans plusieurs catégories allant du contexte macroéconomique et institutionnel, au contexte social et environnemental, aux intérêts des parties prenantes, aux caractéristiques de l'industrie, aux attributs organisationnels et individuels. La figure ci-dessous illustre l'ensemble de ces facteurs et les motivations des entreprises à s'engager dans des pratiques RSE.

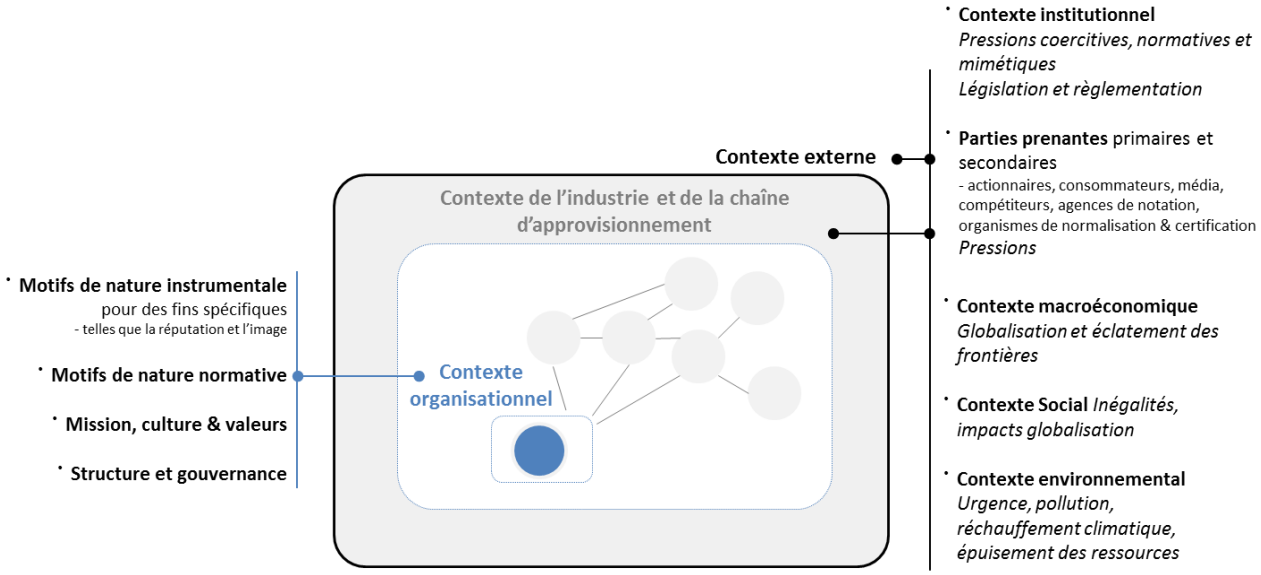


Figure 2-3. Facteurs facilitateurs vers une démarche RSE.

Source : inspiré de Pastore-Chaverot (2011), Capron & Quairel-Lanoizelée (2004; 2007), Taneja et al. (2011), Aguinis & Glavas (2012)

Notons que des facteurs individuels ont aussi été identifiés par la littérature (Aguinis & Glavas, 2012) tels que l'engagement des gestionnaires, les valeurs, les besoins et la sensibilisation au sujet de RSE comme étant des prédicteurs à la performance de l'entreprise au niveau RSE. Toutefois, ces facteurs ne seront pas analysés dans le cadre de cette thèse.

Cette schématisation ne comprend pas quant à son intégration dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement, notons que Dubey et al. (2015), suite à une revue de littérature récente,

présente les facteurs facilitateurs les plus importants et incluants : les pressions internes, les pressions institutionnelles, les valeurs sociales et éthiques, la stratégie corporative et l'engagement, la stabilité économique, la conception de produits « verts ».

2.3.1 Facteurs organisationnels

Du point de vue microéconomique, deux facteurs jouent un rôle primordial dans la promotion de la RSE : la culture d'entreprise et le soutien de la haute direction (Carter & Jennings, 2004; Hoejmose & Adrien-Kirby, 2012; Quairel & Auberger, 2007, Maignan & Ralston, 2002; Casin, 2008). Maignan & Ralston (2002) notent que les entreprises peuvent s'engager dans une démarche RSE en l'absence de toute pression externe si leurs valeurs et leur culture dictent un tel comportement. Tel propos renforcit le rôle primaire des facteurs internes à promouvoir une stratégie RSE proactive et innovatrice. Andersen & Skjoett-Larsen (2009), soulignent que la RSE intègre la culture de l'entreprise par quatre mécanismes : amélioration des connaissances internes (formation afin d'établir un référentiel commun) et externes (visites, formations formelles et informelles afin d'établir un référentiel commun entre l'organisation et ses fournisseurs), contrôle des connaissances (incorporation du code de conduite dans les mesures de performance et la présence d'agents de changement), actifs spécifiques à l'organisation et histoire corporative.

2.3.2 Facteurs reliés au contexte externe

2.3.2.1 Pressions des parties prenantes et facteurs institutionnels

Les parties prenantes et leurs pressions constituent l'un des éléments clés de la définition de la RSE et sont parmi les facteurs explicatifs les plus exploités dans la littérature (Pastore-Chaverot, 2011, Maignan & Ralston, 2002, Quairel & Auberger, 2007, Müller & Seuring, 2008, Aguinis & Glavas, 2012). Deux visions existent : celle où l'intérêt de la partie prenante est l'objet d'une initiative volontaire de l'entreprise et celle où la pression de la partie prenante fait en sorte que l'entreprise réagit de manière à l'intégrer et la gérer (Martinet & Reynaud, 2001 in Pastore-Chaverot, 2011; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Les deux visions se complémentent et les entreprises se retrouvent à appliquer l'une ou l'autre selon les circonstances. L'intégration des attentes des parties prenantes non seulement constitue un des fondements de la RSE, elle devient aussi un dispositif de gestion des externalités de l'entreprise et d'amélioration de la légitimité de cette dernière, deux notions fortement liées à la RSE. Notons que l'attention portée aux pressions et intérêts des parties

prenantes variera selon le pouvoir de cette partie et son importance stratégique par rapport aux activités de l'entreprise. De plus, dans une perspective institutionnelle, les pressions proviennent des constituants des champs organisationnels auxquels est soumise l'entreprise, et qui sont similaires aux parties prenantes, mais présentés selon la perception de l'entreprise de leur influence sur sa légitimité. Leurs pressions sont répertoriées selon leur nature coercitive, normative et mimétique. Ces éléments reliés à la théorie institutionnelle seront explicités dans le chapitre 3.

2.3.2.2 Facteurs sectoriels

Ces facteurs sont principalement reliés à la concurrence et à la recherche d'avantages. En effet, un engagement dans une politique RSE constitue une différenciation par rapport aux concurrents et donc un avantage compétitif. De plus, les entreprises sont continuellement à la recherche d'avantages qui assurent leur survie dans leur secteur d'activité. Dans ce contexte, une démarche RSE permet (Maignan & Ralston, 2002):

- de développer des avantages économiques (économies de coûts, nouvelles parts de marché);
- d'éviter des risques d'image et de réputation;
- de favoriser l'atteinte d'un engagement organisationnel plus élevé de la part des membres de l'entreprise à travers des valeurs et intérêts communs.

2.4 Conclusion

L'évolution des modes de production de masse, de la globalisation des opérations ont entraîné une réingénierie des structures d'entreprises, des relations interentreprises et des mécanismes de gestion stratégique, tactique et opérationnelle. La nécessité fut alors de développer des systèmes de production agiles, flexibles et c'est ainsi que la dispersion géographique de l'entreprise apparut. Cette expansion de l'espace de l'entreprise disloque parallèlement l'étendue de contrôle, de la gouvernance et de la gestion des risques. De nouveaux enjeux se sont manifestés associés à des préoccupations environnementales et sociales et où le périmètre de responsabilité de l'entreprise s'est plus que jamais agrandi. En vue de préserver leur réputation et leur survie, les entreprises se doivent alors de penser, de parler et d'agir éthiquement. Les éléments présentés dans ce chapitre couvrent la compréhension du concept de développement durable et de la RSE et surtout leur application au niveau de la chaîne d'approvisionnement. Cette discipline prend de l'ampleur dans

la littérature, mais reste considérée comme un concept caméléon (Gond et al., 2011) et dans certains aspects comme étant peu mature créant des débats et discussions entre les experts (Valdez-Juarez et al., 2018). Ce débat par rapport à la RSE reste vivant et la question fondamentale quant à la valeur de la RSE se pose encore dans des industries manufacturières globales éclatées à travers le monde, à travers des pays, des communautés, et des partenaires multi-institutionnels. En parallèle, la littérature ne fait pas rapport de l'impact holistique de ces différents contextes sur les entreprises qui veulent intégrer la RSE au sein de leur chaîne. Plus spécifiquement dans le contexte des chaînes complexes et multi-tiers, la littérature n'abonde pas sur l'explication de l'intégration de la responsabilité sociale tout en prenant en compte les divers points de vue des membres de cette chaîne.

En lien avec ces lacunes, le phénomène d'intégration de la RSE au sein d'une industrie dont la chaîne d'approvisionnement est complexe et multi-tiers semble peu exploré surtout dans une approche permettant de comprendre :

1. pourquoi certaines entreprises adoptent et implémentent des pratiques RSE alors que d'autres ne le font pas bien qu'elles opèrent au sein de la même industrie?
2. pourquoi une telle décision reliée à la RSE, qui de prime abord semblerait simple, car proclamant la vertu, serait-elle extrêmement complexe pour une entreprise? Et
3. comment les entreprises font-elles face à cette complexité?

En réponse à la première question, les facteurs facilitateurs expliquent l'orientation vers une démarche RSE à l'interne et à travers la chaîne. La littérature abonde sur ces facteurs présentés selon différentes natures, perspectives et à divers niveaux institutionnels, organisationnels et individuels. Toutefois, il y a une opportunité à comprendre comment certains facteurs:

- sont « perçus et interprétés » par les entreprises dans leur exercice à influencer ces dernières à entamer ou faire évoluer leurs pratiques RSE;
- peuvent se manifester en tant que support ou obstacle face aux efforts de l'entreprise à gérer la complexité à laquelle elle fait face dans sa décision d'intégrer ou de faire évoluer la RSE.

Ces lacunes sont peu explorées dans la littérature (Pache & Santos, 2013; Marano & Kostova, 2016; Testa et al., 2018; Forssell et al., 2018; Sayed et al, 2017) et limitent la connaissance des

gestionnaires reliée à la compréhension des interrelations entre les facteurs facilitateurs et la complexité associée à une démarche RSE dans une vision holistique.

En réponse aux deux autres questions, la littérature tente d'apporter des explications dans un contexte et disciplines différentes qui visent à comprendre le pourquoi et le comment associés à l'internalisation de pressions, à l'implantation d'un changement et aux réponses des entreprises en général. La théorie institutionnelle fut souvent utilisée afin de répondre à ce type d'investigation en tant que cadre théorique, grille de lecture ou simplement afin d'analyser certains de ses concepts clés dans un contexte particulier. Cette théorie parmi les plus populaires dans la littérature sur la RSE et la gestion durable des chaînes d'approvisionnement sera présentée dans le chapitre suivant. Toutefois, son utilisation a peu été explorée dans une perspective d'enquêter l'intégration de la RSE au sein d'une industrie dont la chaîne d'approvisionnement est complexe et multi-tiers. Cette avenue promet des contributions théoriques et managériales et constitue un des éléments clés de notre recherche.

CHAPITRE 3 LA THÉORIE INSTITUTIONNELLE

La RSE a été analysée sous diverses perspectives par une multitude de courants théoriques depuis les années 80 suite aux travaux de Caroll (1979) sur les responsabilités de l'entreprise. L'espace académique se délimite par deux courants opposés qui se caractérisent respectivement par l'exclusion ou l'intégration d'une responsabilité sociale dans la gestion d'entreprise. De la théorie néoclassique, aux théories contractuelles, à la théorie institutionnelle, les visions diffèrent tout en se complémentant. L'objectif n'est pas de présenter exhaustivement ces théories, mais plutôt de faire le point sur l'existence de plusieurs axes qui ont contribué à une clarification et à une maturation théorique et/ou pragmatique significative de la RSE tout au long de son évolution. Elles seront brièvement présentées afin de mieux positionner notre choix d'utiliser la théorie institutionnelle comme grille de lecture et d'analyse.

3.1 Présentation des différentes approches théoriques

Nous nous concentrerons sur les théories générales qui représentent des systèmes d'idées et concepts pouvant être appliqués dans différents domaines d'études reliés à la gestion et aux affaires, et qui ont aussi été exploitées dans le champ de la RSE. Un des éléments clés de ces théories se manifeste par leur application à divers disciplines et de leur origine puisée des sciences sociales et/ou économiques. Effectivement, la théorie contractuelle provient des sciences économiques alors que la théorie institutionnelle provient de la sociologie et des sciences économiques (Frynas & Yamahaki, 2016). De plus, certaines théories sont mieux adaptées à expliquer la dynamique externe entre l'entreprise et son environnement, telles que la théorie des parties prenantes et la théorie institutionnelle, alors que d'autres seraient plus pertinentes à expliquer la dynamique interne au niveau de la gestion corporative et des valeurs sociales partagées par les individus. Spécifiquement, dans le champ de la RSE, ces théories, quoique différentes, pointent vers les choix stratégiques d'une entreprise quant à l'implantation de pratiques RSE. Les théories « internes » assument que les décisions sont prises pour aligner la RSE soit avec la création de valeur économique de l'entreprise, soit avec les intérêts et croyances des décideurs. En revanche, les théories « externes » assument que les gestionnaires prennent des décisions afin d'aligner la RSE avec les attentes, les intérêts et les croyances de la société (Frynas & Yamahaki, 2016).

Notons que dans le cadre de cette thèse, la nature de notre recherche exploratoire et la décision d'aborder les données du terrain issues de notre étude de cas par la théorie ancrée nous ont induits à une méthode de codage abductive. Le code de premier ordre émergeait de manière inductive alors que le code de second ordre était déductif et interpellait la théorie institutionnelle. Lors de ce codage, cette théorie nous a permis d'interpréter les données du terrain de manière à expliquer les phénomènes les plus flagrants, de structurer notre réflexion, et d'apporter une perspective pertinente et créative dans notre défi à répondre à la question de recherche. Cette théorie est alors utilisée comme grille de lecture et d'interprétation des données collectées et son utilité n'a émergé que lors de l'analyse des données et suite à des retours itératifs avec la littérature vers la fin de la phase du premier codage[4].

3.1.1 L'approche néoclassique

Les économistes néoclassiques prônent la primauté de l'Économie qu'ils perçoivent comme étant basée sur la rationalité totale des agents, la libre concurrence, et l'autorégulation des marchés. L'intérêt individuel prévaut et sa poursuite permet, par la main invisible de Smith, de régulariser le marché et la société. Le profit économique ainsi que la responsabilité légale constituent les objectifs exclusifs des entreprises, et toute intervention, telle que celles associées à la RSE et au-delà de la responsabilité économique et de la maximisation des profits, est considérée inutile, voire néfaste à la survie de l'entreprise (Friedman, 1970). Malgré la connotation défavorable de ce propos au regard de la RSE, il reste que cette orientation domine la majorité des entreprises et ses exigences se reflètent dans la gestion interne et la gestion des relations avec les parties prenantes, dont les fournisseurs (Casin, 2012). Cette approche même si elle ne se manifeste pas de manière directe dans les publications continue à influencer indirectement la perception de la RSE par les chercheurs

[4] Les details du codage sont explicités dans le chapitre 6 de cette thèse correspondant à la méthodologie de la recherche. Toutefois, cette brève note sur le codage est nécessaire afin d'expliquer au lecteur le rôle de la théorie institutionnelle dans l'élaboration du travail de recherche et de sa contribution par rapport à la thèse en général.

et les praticiens où la RSE est souvent comprise et pratiqueé suivant une approche de « business case », pensée avec des indicateurs économiques lors de prise de décisions, et s'associe au discours sur la conciliation de la performance financière et de celle non-financière (Schevchenko et al., 2016). Cette théorie ne sera pas explicitée dans le cadre de cette thèse, mais il faut notifier au lecteur que cette théorie a été mobilisée par plusieurs auteurs dans le domaine de la RSE. Des travaux tels que Friedman (197), McWilliams et Siegel (2000, 2001), Ostas (2001), Capron & Quairel-Lanoizelée (2004), Hoffman & Bazerman, 2007) Schwartz & Saiia (2012), Wu & Pagell (2011), Kitzmueller & Shimshack (2012), Pagell & Schevchenko (2014) abordent de ce sujet sous l'angle d'un état des lieux ou d'une critique, au niveau de l'entreprise ou des chaînes d'approvisionnement. Même au sein d'autres théories, des concepts économiques tels que la maximisation des profits et la survie financière de l'entreprise s'infiltrent et en imprègnent les concepts. En effet, à titre d'exemple, la théorie de l'agence ainsi que la théorie institutionnelle ont certaines racines des sciences économiques. Même de manière indirecte, la théorie des parties prenantes incluant les besoins des actionnaires considère la profitabilité et les facteurs économiques comme étant des besoins et donc devraient être reconciliés avec d'autres éléments prescrits par la théorie. La RSE est difficilement appréhendée par une telle approche où les intérêts sont dominés par la maximisation de profits, par la poursuite exclusive de l'intérêt des *shareholders*.

3.1.2 L'approche contractuelle

La théorie néoclassique fut dépassée par la « révolution managériale » (Weinsteing, 2008) associée à la séparation entre le contrôle et la propriété de l'entreprise. Ainsi, les intérêts contradictoires des acteurs au contrôle et ceux au pouvoir établissent les fondements du courant contractuel qui inclue la théorie des coûts de transaction de Coase et Williamson, la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence. Cette dernière est le plus souvent utilisée au sein de l'approche contractuelle dans l'investigation de la RSE, et considère l'entreprise comme un ensemble de contrats entre des « principaux » et des « agents » (Jenson & Meckling, 1976) dans un contexte où la rationalité de ces agents peut être limitée ou parfaite, et où l'information partagée peut être parfaite (symétrique et complète) ou imparfaite. Les principaux réfèrent à des personnes ou organisations qui emploient d'autres parties, des agents, afin d'entreprendre certaines activités. La théorie de l'agence analyse cette relation entre principaux et agents, qui souvent réfère à la relation entre les actionnaires et les dirigeants mais aussi enre employeurs et employés, entre fournisseurs et acheteurs (Frynas &

Yamahaki, 2016) (pour plus de détails, nous référons le lecteur à Eisenhardt (1989)). Les travaux sur la valeur aux actionnaires et sur la gouverance s'associent à cette théorie (Weinstein, 2008) ainsi que ceux investiguant le conflit d'intérêt entre les actionnaires et les dirigeants d'entreprise par rapport à la poursuite d'objetifs à saveur environnementale et sociale (Werbel & Carter, 2002; Barnea & Rubin, 2010; Faleye & Trahan, 2011, cités par Frynas & Yamahaki, 2016), et d'autres où la RSE serait conductrice d'une peformance financière et non-financière (Berrone & Gomez-Mejia, 2009; Bear et al., 2010; Oh et al., 2011 cités par Frynas & Yamahaki, 2016).

Toutefois, cette approche a ses limites : les relations contractuel les peuvent dégénérer en comportements opportunistes lorsque les intérêts des agents ne sont pas satisfaits et lorsque l'information est asymétrique. Conséquemment, cette approche génère une certaine inefficience par la nécessité d'investir dans des moyens de contrôle et de suivi afin de limiter l'opportunisme (Pastore-Chaverot, 2011). Plus spécifiquement, relativement à la thématique de la RSE, cette théorie ne donne qu'une perspective partielle découlant (ou en lien avec) de la présence (ou l'absence) de conflits entre principaux et agents et ne peux appréhender la complexité organisationnelle et macro de l'entreprise (Frynas & Yamahaki, 2016).

3.1.3 La théorie des parties prenantes

C'est dans une optique de dépassement des limites de l'approche contractuelle et d'une volonté de renouvellement des théories de l'entreprise que naît la théorie des parties prenantes dont l'objectif est d'élargir les responsabilités des dirigeants afin d'intégrer les intérêts et droits des non-actionnaires (Mercier, 2001). Ainsi, cette nouvelle théorie tente de maximiser la valeur des parties prenantes en opposition à la création de valeur exclusivement aux actionnaires. Elle fut reconnue officiellement dans la littérature en management en 1984 grâce à l'article de Freeman *« Strategic management : a stakeholder approach »* qui définit les parties prenantes comme étant *« […] un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »*. Ainsi, les parties prenantes réfèrent aux fournisseurs, clients, employés, investisseurs, la communauté, etc. tel qu'illustré dans la figure ci-bas et peuvent être internes ou externes, primaires ou secondaires, directes ou indirectes (Mercier, 2001).

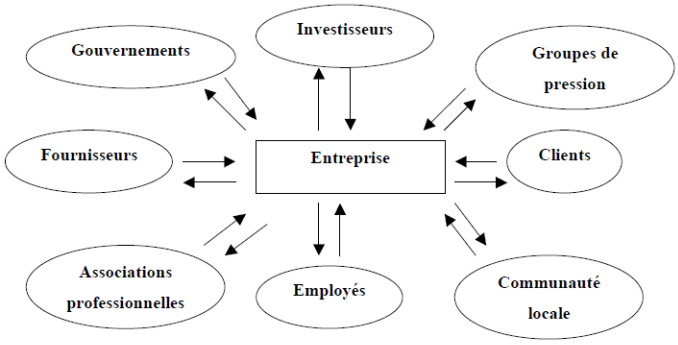


Figure 3-1. Les parties prenantes. Source : adaptation de Donaldson et Preston (1995) par Mercier (2001).

Elle présente trois idées principales. Tout d'abord, au niveau de l'environnement d'affaires, cette approche implique l'identification des parties prenantes d'une entreprise et qui tient compte de leurs attentes. Deuxièmement, elle redéfinit la notion de performance, qui est ainsi amenée à une performance globale intègrant une dimension sociétale, et remet en cause la primauté des actionnaires. Troisièmement, elle nécessite une instrumentation adaptée qui déploie auprès des acteurs les objectifs stratégiques annoncés et qui mesure le niveau de performance de chaque unité de gestion (Rasolofo-Distler, 2010). L'importance de cette théorie réside dans son intérêt à adresser un des éléments clés de la définition de la RSE : les parties prenantes, dont les besoins doivent être intégrés aux stratégies des entreprises afin de réconcilier les sphères économiques et non économiques. Les études basées sur cette théorie ont emmené une riche contribution empirique quant à la compréhension de l'impact des différents attributs des parties prenantes et de leurs pressions sur les stratégies RSE (Frynas & Yamahaki, 2016).

Toutefois, cette théorie, dérivée de la théorie contractuelle, est critiquée entre autre pour son manquement à analyser les dynamiques reliées à l'influence du contexte social sur les comportements des acteurs, ainsi que pour son cadre général difficilement testable (Mercier, 2001, Dupuis, 2006, Acquier & Aggeri, 2008; Casin, 2012). De plus, elle est critiquée pour l'arbitrage entre les attentes disparates des différentes parties prenantes et la priorisation de leurs intérêts et des systèmes de gouvernance (Mercier, 2001; Hoffman, 2001). Néanmoins, cette approche théorique fut la première à gérer les problématiques éthiques et à encadrer le concept de RSE, et constitue actuellement une *« des références théoriques dominantes dans l'abondante littérature portant sur l'éthique organisationnelle et la RSE »* (Gond & Mercier, 2005).

Les trois approches théoriques succintement présentées ci-haut ont chacune été mobilisée afin de mieux comprendre la thématique de la RSE et chacune a été critiquée dans la littérature. Le tableau ci-bas regroupe les niveaux d'analyse les plus souvent associés à la RSE, définis comme étant micro (niveau individuel et intra-organisationnel), meso (niveau organisationnel et inter-organisationnel), ou macro (niveau associé à l'environnement externe de l'entreprise et incluant les dynamiques politiques, économiques et sociétales), les principaux travaux ainsi que leurs limites.

Tableau 3-1. Bilan comparatif des théories et approches les plus mobilisées dans l'explication de la RSE

Ancrages théoriques	**Approche néoclassique**	**Théorie de l'agence**	**Théorie des parties prenantes**
Perspective d'analyse la plus souvent utilisée	environnement interne	environnement interne	environnement externe
Niveaux d'analyse les plus souvent associés à cette théorie/approche	Meso	Micro, Meso	Meso, Macro
Travaux en RSE ayant mobilisé cette théorie/approche	Henderson (2001), Jensen (2002), Sundaram & Inkpen (2004), Mackey et al. (2007), McWilliams & Siegel (2001), McWilliams et al. (2006), Siegel (2009)	Wright & Ferris (1997)*, Werbel & Carter (2002)*, Deckop et al. (2006)*, Barne & Rubin (2010)*, Faleye & Trahan (2011)*, Chin et al. (2013)*, Kistruck et al. (2013)*	Carroll (1989), Clarkson (1995)*, Mitchell et al. (1997), Reynaud & Dontenwill (2005)*, Dupuis (2006), Capron & Quairel (2007), Brown & Forster (2013).
Limites	**Responsabilité restrictive axée sur la maximisation des profits** : La sphère économique est prévalente et utilisée comme levier d'action. la RSE est perçue comme étant obstructive ou inhibitrice à la maximisation de la profitabilité ou contribuant à un scénario win-win; perceptions qui varient sur un continuum à deux extrèmes. Ainsi, on est dans une perspective de compréhension du *fit* de la RSE dans le contexte économique d'une entreprise et l'intégration des préoccupation reliées à la RSE passe par une démonstration d'une amélioration de la rentabilité, ce qui n'a pas été définitement ou clairement éclairci dans la littérature. **La rationalité des agents** : cette rationalité a été mise en question par les sciences sociales surtout dans la prise de décisions des gestionnaires dans lesquelles plusieurs facteurs individuels, organisationnels et sociaux (par exemple, les intérêts, la culture) peuvent intervenir et influencer la rationalité suggérée par le courant néo-classique.	**Cadre théorique incomplet** : L'incomplétude au niveau des concepts proposés pour appréhender l'entreprise (contrats, coûts de transaction) dans une environnement complexe ainsi qu'au niveau des mécanismes de limitation des comportements opportunistes constituent des limites quant à l'intégration de cette approche dans les perspectives de recherche en RSE. Perspective partielle : Cette approche explique de manière partielle la RSE et doit être associée à d'autres perspectives théoriques afin de dresser une portrait holistique tant au niveau meso que macro.	**Limites conceptuelles et théoriques** : théorie considérée comme étant statique et ne pouvant appréhender la dynamique du processus d'une construction sociale et cognitive. Difficultés reliées à l'ambiguïté quant à la définition du concept de partie prenante et de ses frontières, à l'identification et à l'intégration de l'ensemble des parties prenantes, à la gestion des intérêts et des attentes (identification et priorisation), à la représentativité et à la légitimité des parties prenantes, ce qui rend son instrumentalisation difficile. **Faiblesses opérationnelles :** au niveau empirique, la valeur ajoutée et l'opérationnalisation de cette théorie sont difficilement estimables. Cette théorie repose sur le concept d'un environnement homogène constitué de groupes eux-mêmes homogènes qui peuvent vivre en bonne harmonie avec l'entreprise. C'est une synthèse et un consensus un peu forcés par des parties dont l'identité est bien définie, et dont la relation est considérée comme étant face-à-face est difficilement réplicable en pratique.
Sources consultées associées à l'analyse de cette théorie/approche	Pastore-Chaverot (2011), Scherer & Palazzo (2011), Frynas & Yamahaki (2016)	Eisenhardt (1989), Pastore-Chaverot (2011), Frynas & Yamahaki (2016) *cités par Frynas & Yamahaki (2016)	Hoffman (2001), Mercier (2001), Rasolofo-Distler (2010), Pastore-Chaverot (2011), Brown & Forster (2013), Frynas & Yamahaki (2016) * cités par Rasolofo-Distler (2010)

Les concepts clés et limites de ces théories ont guidé notre exercice d'évaluation quant à la sélection d'une grille de lecture qui permettrait de capturer l'essence des propos des participants et de la complexité associée à l'intégration de la RSE. Chacune des théories présentées ci-haut, malgré sa richesse ne permettait pas d'expliquer de manière processuelle et holistique la RSE au sein d'une entreprise. La théorie institutionnelle est apparue comme étant la plus adaptée à répondre à notre question de recherche, à notre approche méthodologique ainsi qu'aux données du terrain et sera explicitée dans les parties qui suivent au sein de ce chapitre.

Certaines approches théoriques ont vu le jour tout en compensant les limitations de la théorie des parties prenantes. Entre autres, citons le courant institutionnaliste. Ce courant, dans un essai de rompre avec la vision individualiste et l'aversion aux influences contextuelles de l'approche contractuelle, inscrit les activités de l'entreprise et l'économie en général comme étant ancrées dans le social et le politique. Ces éléments font en sorte que le courant institutionnaliste apporte un cadre de réflexion hétérodoxe et holistique à la RSE.

3.2 Apports de la théorie institutionnelle

La chaîne d'approvisionnement coexiste et co-évolue avec l'environnement dans lequel elle se situe et plus particulièrement, la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement évolue dans un environnement interorganisationnel qui affecte et est lui-même affecté par les interactions entre les différentes entreprises de la chaîne (Svensson, 2007; Sarkis et al., 2011; Miemczyk et al., 2012). Il existe alors une relation intime entre l'environnement et les entreprises d'une chaîne d'approvisionnement. À priori, il semble que les entreprises d'une même industrie et dans une même chaîne soient assujetties aux mêmes pressions externes dues à une homogénéité au niveau des forces du marché, du cadre législatif et règlementaire et du système de valeurs. Cette homogénéité, selon les travaux sur la théorie institutionnelle, fait converger les entreprises vers l'isomorphisme (DiMaggio & Powell, 1983) qui a été associé au départ à un isomorphisme des actions, des décisions, des comportements. Toutefois, cet isomorphisme a plus tard été débattu et même prolongé dans le but d'expliquer l'hétérogénéité des décisions prises par les entreprises soumises pourtant au même cadre, aux mêmes pressions institutionnelles (Hoffman, 2001; Thornton & Ocasio, 2008; Greenwood et al., 2011). Il en résulte que l'interprétation et la réponse

à de telles pressions se vit différemment à travers les entreprises et donc amène une variabilité comportementale modelée par un ensemble d'éléments proposés soient; les logiques et la complexité institutionnelles.

L'intérêt de cette recherche réside dans la compréhension des entreprises quant à pourquoi et comment ces dernières adoptent et implémentent des pratiques de RSE et les propagent vers leurs fournisseurs. Ce type de questionnement se rapproche de la théorie institutionnelle proposée par Greenwood et al. (2008) et nous a emmené à considérer cette théorie comme grille de lecture lors de la phase d'analyse des résultats en vue de répondre à notre question de recherche. Qu'est-ce que la perspective institutionnelle permet de nous expliquer par rapport au comportement des entreprises vis-à-vis un engagement à intégrer la RSE?

3.2.1 Fondements et éléments clés de la théorie institutionnelle

L'intérêt des chercheurs pour les « institutions » se fait en contrepartie des théories où l'efficience et l'adaptation rationnelle aux conditions environnementales et techniques constituent le moteur de la prise de décision (Lawrence & Lorsch, 1967 cités dans Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005). Contrairement aux théories traditionnelles, la théorie institutionnelle mise sur les influences culturelles, le système de valeurs et des normes, les règles, les croyances, et les hypothèses considérées qui définissent la façon dont le monde est et devrait être, ainsi que les comportements qu'une entité spécifique devrait adopter afin d'être « reconnue, acceptée » par un groupe (Meyer & Rowan, 1977). Dès lors, les institutions contraignent les choix des individus et des organisations (Bensebaa & Béji-Bécheur, 2005).

Plusieurs définitions existent sur les «institutions ». Nous garderons celle de Greenwood et al. (2008) qui présente l'institution comme étant un comportement social répétitif plus ou moins considéré comme acquis – *taken-for-granted*, qui est appuyé par un système normatif et cognitif, donnant un sens à l'échange social et permettant une auto-reproduction de l'ordre social. Aussi, la définition de Scott (1995) dans laquelle les institutions sont un ensemble de structures et d'activités cognitives, normatives et régulatrices qui assurent stabilité et donnent un sens au comportement social. Les institutions peuvent être véhiculées à travers la culture, les structures, les routines et opèrent à différents niveaux de juridiction (Greenwood et al., 2008). De plus les actes institutionnalisés ne requièrent aucune surveillance ou mise en vigueur, car ils persistent à travers

une transmission intergénérationnelle ou du fait qu'ils soient largement pratiqués en permanence et sans controverse (Zucker, 1977 cité dans Greenwood et al., 2008).

L'influence du contexte institutionnel se manifeste dans la répercussion de compréhensions sociales - *social understandings*, qui définissent et prescrivent les bases d'un comportement rationnel et approprié. En ce sens, les entreprises s'y conforment, deviennent isomorphes, et s'engagent dans un jeu de légitimité aux yeux des constituants du champ organisationnel qui dictent leur survie (Greenwood et al., 2008). Initialement alors, la théorie institutionnelle sous-tendait l'importance des sens communs - *shared meanings* et de la conformité institutionnelle. Toutefois, cette conformité appelée aussi isomorphisme semblait aller à l'encontre des objectifs de l'efficience opérationnelle. Elle résultait alors en une conformité cérémoniale, un isomorphisme superficiel, ou un jeu de découplage où les pratiques symboliques (manifestées à l'externe) sont différentes de celles vécues et ancrées dans le quotidien et la stratégie de l'entreprise. Ce découplage se présente lorsque les prescriptions du contexte institutionnel sont contradictoires par rapport au contexte technique et interne de l'entreprise ou lorsque les contextes institutionnels sont pluralistes et inconsistants (Greenwood et al., 2008).

Mécanismes de diffusion des institutions : Selon DiMaggio & Powell (1983), l'isomorphisme institutionnel découle d'un processus adaptatif où les processus organisationnels sont influencés par des individus et des pressions institutionnelles (Dubey et al., 2017). La théorie institutionnelle permet de comprendre l'adoption et l'implantation de pratiques ainsi que l'intention supportant cette adoption ou implantation. Elle se base sur trois mécanismes de diffusion : les pressions coercitives, normatives et mimétiques (DiMaggio & Powell, 1983). Ces mécanismes expliquent les motifs d'adoption. Par l'isomorphisme coercitif, les entreprises sont poussées à éviter des sanctions de la part d'organisations dont elles sont dépendantes et qui se manifestent par des pressions externes formelles ou informelles issues de clients, agences législatives ou règlementaires. Par l'isomorphisme normatif, les entreprises sont poussées à répondre afin de respecter des obligations sociales résultant de la « professionnalisation » qui constitue l'action collective, les conditions et méthodes de travail afin de guider le travail présent et futur des professionnels par légitimité. Par l'isomorphisme mimétique, les entreprises sont inspirées par une interprétation du succès des comportements d'autres entreprises et imitent alors leurs actions dans un contexte d'incertitude, de manque de clarté des objectifs organisationnels, d'un environnement externe instable, d'avancées technologiques peu appréhendées (DiMaggio & Powell, 1983; Liang et al., 2007 cité par

Greenwood et al., 2008). Suite à la contribution de Hoffman (2001) et de Greenwoood (2011), cet isomorphisme a été remis en question afin d'expliquer le phénomène d'hétérogénéité qui émerge entre les entreprises pourtant œuvrant au sein d'un même contexte. En effet, l'isomorphisme a été souvent interprété comme étant la similitude des réponses des entreprises alors qu'en essence il reflète la convergence vers des pratiques similaires à vouloir gérer la relation entre l'entreprise et son contexte institutionnel (Greenwood et al., 2008).

De même, DiMaggio & Powell (1983) se sont questionnés sur cette la présence d'une homogénéité flagrante dans certains cas au niveau des formes organisationnelles et des pratiques. Leur réponse s'est définie à travers la structuration de « champs organisationnels ». Meyer & Scott (1983) ont aussi anticipé que les champs organisationnels – *fields*, complexes et conflictuels, augmentent la probabilité d'occurrence de « mythes » rationalisés qui deviennent imprégnés dans les cadres règlementaire et législatif. Plus les champs deviennent matures, plus il y a une forte orientation vers l'homogénéisation, mais qui reste spécifique au champ ou au secteur d'activité. Selon Meyer & Rowan (1977) « *institutional theories in their extreme forms define organizations as dramatic enactments of the rationalized myths pervading modern societies* ». L'explication institutionnelle ne dérive pas alors de l'intérêt égocentrique des acteurs au sein de l'entreprise ni des impératifs d'une fonctionnalité instrumentale, mais plutôt du fait que les entreprises sont à la recherche constante de légitimité et de survie plutôt que d'efficience et donc les auteurs mettent l'emphase sur la cognition et l'obligation qui vont au-delà de l'intérêt égocentrique.

Il y avait un appel à mieux comprendre les motifs associés aux effets institutionnels et de mettre plus d'attention sur la variabilité des réponses (Greenwood et al., 2011). L'intérêt augmente à comprendre pourquoi et comment les entreprises interprètent et répondent différemment à leur contexte, pourquoi elles sont plus ou moins réceptives aux pressions? Comment les réponses se développent-elles lorsque des pressions institutionnelles sont conflictuelles?

Plusieurs éléments se bâtissaient au sein de la théorie, et il y eut l'introduction de l'approche de traduction des auteurs scandinaves (Czarniawska, 2008 et Sahlin et Wedlin, 2008 cités dans Greenwood et al., 2008) qui indique que la traduction d'idées et de pratiques est interprétée et reformulée durant un processus d'adoption. Les entreprises ne sont plus considérées comme se conformant à des demandes institutionnelles, mais en y donnant du sens, les adaptant et les adoptant (Glynn, 2008 cité dans Greenwood et al., 2008, Thornton & Ocasio, 2008). Ce qui est très différent

de l'image initiale d'isomorphisme et de contrainte. Le contexte institutionnel stable, permanent et caractérisé par une conformité se transformait alors en un contexte incluant plusieurs champs organisationnels, plusieurs institutions qui peuvent être contestées, conflictuelles ou complémentaires (Greenwood et al., 2008). Les théoriciens ont commencé à parler de contexte multi-institutionnel, pluri-institutionnel, et à une emphase plus prononcée sur les logiques institutionnelles et par la suite la suite l'émergence de la notion de complexité institutionnelle (Greenwood et al., 2008, Thornton & Ocasio, 2008, Greenwood et al., 2011).

Les logiques institutionnelles : La théorie institutionnelle a évolué et l'attention est moins portée sur l'isomorphisme, mais plutôt sur les effets de différentes logiques institutionnelles sur les entreprises. Ces logiques modèlent le comportement organisationnel et les entreprises jouent un rôle à modeler et changer les logiques institutionnelles (Thornton & Ocasio, 2008). Le terme logique institutionnel a été introduit par Friedland et Alford (1985 cité dans Thornton & Ocasio, 2008) qui étaient concernés à faire progresser la pensée institutionnelle en y intégrant une explication au changement institutionnel. Ils indiquent que les entreprises capitalistes modernes sont confrontées à des institutions centrales (c.-à-d. capitalisme, bureaucratie étatique et la démocratie politique, famille, religion) qui auraient potentiellement des logiques institutionnelles incompatibles. Jackall (1988 cité par Thornton & Ocasio, 2008) introduit différemment le concept de logique institutionnelle comme étant un élément intra-institutionnel de nature normative et qui constitue l'essence de cette institution comparativement à Friedland et Alford (1985) qui se concentraient sur les contradictions interinstitutionnelles et de nature symbolique. Selon la définition de Thornton & Ocasio (2008) « *institutional logics are more than strategies or logics of action as they are sources of legitimacy and provide a sense of order and ontological security*». Notons que la théorie alentour de la définition d'une logique est encore limitée. Ses frontières, la démarcation des logiques par rapport à d'autres concepts de la théorie institutionnelle tels que les ordres, les institutions, les cultures et les valeurs et comment ces logiques impactent le développement d'institutions plus larges, ou d'ordres institutionnels reste flous. Pour les fins de cette recherche nous utiliserons la définition proposée par Thornton (2004) où la logique institutionnelle serait constituée par « les assomptions et les valeurs, généralement implicites qui indiquent comment interpréter la réalité, quel comportement est considéré approprié et comment réussir et avoir du succès ». Ainsi, chaque logique est associée à une institution et à un champ organisationnel. Par conséquent, au niveau d'une entreprise, plusieurs logiques peuvent coexister

sur de longues périodes de temps (Thornton & Ocasio, 2008). Certaines recherches démontrent le conflit ou la compétition entre ces logiques toutefois, Goodrick et Reay (2011 cité par Greenwood et al., 2011) décrivent la pluralité des logiques comme étant une « constellation » et pas nécessairement compétitives. Ceci nous emmène au concept de complexité institutionnelle sur lequel des auteurs se sont penchés afin de comprendre les stratégies poursuivies par les entreprises lorsqu'elles sont assujetties à multiples logiques (Greenwood et al., 2011).

Complexité institutionnelle : elle se détermine par le nombre de logiques, l'incompatibilité entre les logiques, les sources d'incompatibilité et le niveau de spécificité des objectifs et moyens prescrits. Greenwood et al. (2011) définissent la complexité comme étant une position métaphorique dans laquelle se retrouve une entreprise à chaque fois qu'elle est confrontée à des prescriptions incompatibles émanant de multiples logiques institutionnelles. Deux approches ont été mises de l'avant afin de cerner la complexité soient 1) l'évaluation du degré de compatibilité, et 2) la spécificité des prescriptions. Dans la première, l'incompatibilité est évaluée au niveau des objectifs ou des moyens (Pache & Santos, 2010). L'incompatibilité au niveau des objectifs est un défi, car elle pourrait emmener une des approches à ne pas avoir de soutien institutionnel. Il est donc nécessaire d'évaluer le degré et aussi la source de l'incompatibilité (Pache & Santos, 2010; Greenwood et al., 2011). Dans la seconde approche, la présence de prescriptions spécifiques au niveau des objectifs ou des moyens peut impacter l'ambiguïté et donc augmenter la complexité. Lorsque la spécificité des objectifs et/ou des moyens est élevée, les actions de l'entreprise sont contraintes et certaines entreprises tentent de masquer des pratiques qui ne semblent pas être acceptables, alors que le contraire favorise la flexibilité des entreprises à s'adapter selon leur réalité et gérer les tensions de la complexité (Greenwood et al., 2011).

Maturité ou émergence des institutions : L'institution peut être qualifiée de mature ou d'émergente selon les critères de Thornton & Ocasio (2008). Un champ mature a une logique dominante, est stable, et ne présente pas d'ambiguïté quant à son application ou à son intégration dans l'entreprise. Plusieurs logiques peuvent coexister tant et aussi longtemps que la relation entre les logiques est comprise et prévisible (Greenwood et al., 2011). De plus, ils sont associés à des hiérarchies bien établies et des entreprises centrales qui se distinguent par leur visibilité, leur statut, leurs ressources, leur taille et aussi l'intérêt porté par les médias (Greenwood et al., 2011). Dans le cas de terrains émergents, cette stabilité n'est pas de mise; il règne une incertitude par rapport aux règles de légitimité, une ambiguïté par rapport aux pratiques communes, et un manque de

spécifications dans les prescriptions institutionnelles. Cet environnement soumet les entreprises à un faible niveau de complexité institutionnelle justement dû à ce manque de clarté.

À travers la littérature sur la théorie institutionnelle, il y a un appel à pousser les recherches par rapport à comment traiter les conflits issus de la complexité institutionnelle, quels mécanismes de gestion utiliser et comment l'entreprise se positionne par rapport à ces conflits (Greenwood et al., 2008; 2011).

La position d'une entreprise dans le champ organisationnel : elle se définit selon la dominance hiérarchique proposée par DiMaggio & Powell (1983) ou comme étant centrale ou périphérique (Greenwood et al., 2011). Les entreprises centrales sont définies par leur taille et leur statut et sont portées à agir face à la complexité institutionnelle afin de garder cette position centrale, ou supporter une certaine logique institutionnelle en augmentant la visibilité et en attirant l'attention des médias (Greenwood et al., 2011). Par contre, les entreprises en périphérie sont souvent moins exposées aux attentes ou prescriptions institutionnelles et de ce fait ne vivent pas la même complexité institutionnelle que les entreprises centrales et leurs comportements seraient potentiellement différents (Greenwood et al., 2011). Cette classification structurelle est pertinente, toutefois ce qui est encore plus intéressant se révèle dans un manque dans la littérature par rapport à la compréhension du rôle d'entreprises qui se trouvent à l'intersection de plusieurs logiques institutionnelles (Greenwood et al., 2011). Justement, les clients, les investisseurs et les fournisseurs se retrouvent dans les deux champs institutionnels et augmentent la complexité institutionnelle. À titre d'exemple, nous avons noté l'ambiguïté perçue par les entreprises de différents niveaux de tiers, car leurs clients propagent des messages et des attentes qui soutiennent des logiques différentes et donc certaines attentes sont soient en contradiction, soient écrasées par des attentes plus fortes, plus coercitives, plus « matures ». Non seulement cette ambiguïté est déclenchée par la complexité interinstitutionnelle, mais aussi au niveau intra-institutionnel dans la continuité des efforts prônant la démarche durable dans les autres activités de gestion de la relation des fournisseurs. Cette position structurelle entre les deux logiques, ce relais interinstitutionnel, expose les incompatibilités institutionnelles et les entreprises prennent conscience des alternatives, ce qui engendre la création ou le développement de leviers de négociation (Greenwood et al., 2011)

3.3 La théorie institutionnelle dans le champ de la RSE et de la SSCM

Plusieurs auteurs ont utilisé la théorie institutionnelle en tant que cadre théorique ou grille de lecture dans les champs de la RSE et de la SSCM. Leurs approches méthodologiques, théoriques ainsi que les éléments de la RSE analysés sont variés tels que présentés dans le tableau 3-2.

Tableau 3-2. Publications combinant la théorie institutionnelle au champ de la RSE

Article	Titre	Théorie	Méthodologie	Niveau	Éléments clés
Hoffman (2001)	*Linking organizational and field-level analyses: The diffusion of corporate environmental practice*	Théorie institutionnelle	Argumentation théorique et conceptuelle *Theory building*	institutionnel et organisationnel	Avec une **toile de constituants complexe**, la protection de l'environnement devient un élément en transformation culturelle qui passe d'un élément externe l'institution du marché vers un élément central aux objectifs clés de l'entreprise
Delmas & Toffel(2004)	*Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework*	Théorie institutionnelle	Argumentation théorique et conceptuelle *Theory building*	organisationnel	Les parties prenantes ont des objectifs et **des logiques institutionnelles différentes et leur influence sur les pratiques environnementales diffèrent**. Les auteurs développent un cadre conceptuel montrant comment les **pressions institutionnelles sont modérées par des caractéristiques de l'entreprise** et du site manufacturier lors de l'adoption de pratiques environnementales
Campbell (2007)	*Why would Corporations behave in Socially Responsible ways?*	Théorie institutionnelle Économie politique comparative	Argumentation théorique et conceptuelle *Theory building*	organisationnel	Développement de propositions par rapport aux conditions sous lesquelles les entreprises répondent à un **niveau "minimal" d'un comportement socialement responsable.** **Les conditions économiques (performance financière faible et forte compétitivité) affectent le comportement responsable des entreprises, mais cette relation est modérée par plusieurs facteurs institutionnels.**
Basu & Palazzo(2008)	*Corporate Social Responsibility : A process model of sensemaking*	N/A Processus de "sensemaking" - basé sur des éléments de la théorie institutionnelle	Argumentation théorique et conceptuelle *Theory building*	individuel	Les auteurs positionnent leur travail comme étant divergent de la littérature qui traite la RSE en silo et se positionnent dans un objectif d'expliquer un comportement RSE par le processus de "sensemaking". Ils proposent un cadre conceptuel à 3 modules adressant comment les **entreprises pensent** (niveau cognitif traitant de l'orientation d'identité et de la légitimité), comment **elles communiquent** (niveau linguistique traitant de l'orientation de justification face à des critiques et de la transparence), et comment **elles agissent** (niveau conatif traitant de posture, de consistance et d'engagement), ce qui leur confère un "profil" ou caractère RSE.
Roxas & Coetzer(2012)	*Institutional Environment, Managerial Attitudes and Environmental Sustainability Orientation of Small Firms.*	Théorie institutionnelle	Qualitative - Questionnaire (166 petites entreprises localisées aux Philippines) *Theory testing*	individuel	Objectif de mieux comprendre la relation entre les PME et les concepts de la théorie institutionnelle quant à la stratégie RSE. Plus spécifiquement, l'impact de l'environnement institutionnel incluant **les pressions législatives, normatives et cognitives sur le gestionnaire-propriétaire dans l'établissement d'une stratégie RSE proactive**. Les pressions normatives (valeurs) et les attitudes du gestionnaire-propriétaire avaient le plus d'influence alors que les pressions législatives avaient le plus d'impact sur les startups et les microentreprises.

Tableau 3-2.(suite) Publications combinant la théorie institutionnelle au champ de la RSE

Article	Titre	Théorie	Méthodologie	Niveau	Éléments clés
Pache & Santos (2013)	*Inside the hybrid organization: Selective coupling as response to competing institutional logics*	Théorie institutionnelle	Qualitative - Étude de cas comparative (4 entreprises françaises dans le domaine de l'intégration sociale) *Theory building*		Les organisations hybrides combinent des logiques institutionnelles en compétition (logique commerciale vs sociale) par un couplage sélectif d'éléments des deux logiques (et non par des mécanismes de découplage et de compromis). Les auteurs démontrent que lorsque la légitimité dans un champ organisationnel est faible, ces organisations peuvent la manipuler par leur comportement vis-à-vis l'autre logique ou simultanément les deux logiques afin de gagner/augmenter sa légitimité.
Marano & Kostava (2016)	*Unpacking the institutional complexity in adoption of CSR practices in Multinational entreprises*	Théorie institutionnelle	Qualitative longitudinale - Questionnaire (710 multinationales de 2007 à 2011) *Theory testing*	organisationnel	Objectif d'analyser les **relations entre la complexité institutionnelle et les réponses organisationnelles** (en utilisant l'exemple de l'adoption de la RSE) de multinationales opérant simultanément dans différents environnements géographiques dont les prescriptions sont différentes ou conflictuelles. Une analyse macro de l'environnement institutionnel des pays par rapport à des critères RSE est faite tout en mesurant l'intensité et l'hétérogénéité des forces institutionnelles, l'exposition aux pays les plus strictes en matière de RSE et la dépendance économique par rapport au pays (commercial ou investissement) par rapport à leur niveau d'adoption de pratiques RSE.
Gond et al.(2018)	*How do things become strategic? 'Strategifying' corporate social responsibility*	Théorie institutionnelle	Qualitative - Étude de cas *Theory building*	organisationnel	Investiguer comment la RSE est devenue stratégique par un exercice de **"stratégification" au sein d'une entreprise en passant par 3 phases: 1) couplage cognitif, 2) couplage relationnel, et 3) couplage matériel.** Ces trois phases ensemble et à travers le temps transforment les frontières de la stratégie d'entreprise et y intègrent la RSE.
Testa & al(2018)	*Internalization of Environmental Practices and institutional complexity : can stakeholders pressures encourage greenwashing*	Théorie institutionnelle *Resource Based View*	Qualitative - questionnaire (232 compagnies publiques adoptant EMAS) *Theory testing*	organisationnel	Objectif d'analyser les influences des **pressions institutionnelles de différentes parties prenantes ainsi que de la stratégie corporative par rapport à l'intégration symbolique vs substantielle de pratiques environnementales**. Plus les pressions sont élevées plus le niveau d'internalisation est élevé tout en dépendant du type de partie prenante (influence plus élevée des fournisseurs, actionnaires et banques par rapport aux clients, associations industrielles, groupes environnementaux et instances publiques) Au niveau de la stratégie corporative, une stratégie axée sur le produit favorise l'adoption des pratiques environnementales alors qu'une stratégie de réduction de coûts a un effet opposé.

Cette liste ne se veut pas exhaustive, mais couvre un nombre d'articles dont les contributions ont été significatives dans la littérature de la RSE et dans l'application de la théorie institutionnelle. Ces articles démontrent l'intérêt à utiliser cette dernière afin d'expliquer un comportement organisationnel, ou même dans certains cas individuel (Roxas & Coetzer, 2012; Basu & Palazzo, 2008) par les facteurs précurseurs, les étapes de transformation d'une entreprise (Gond et al., 2018), les dissonances entre les comportements internes et externes (Testa et al., 2018), entre les systèmes de gestion traditionnels vs RSE, entre RSE stratégique vs opérationnelle. Les concepts modernisés par les apports de Thornton & Ocasio (2008) et de Greenwood et al. (2008, 2011) ont été utilisés par les articles les plus récents, toutefois, ils n'ont pas été exploités dans la littérature afin :

- d'étudier les conflits, les nuances et les intensités des pressions perçues et interprétées par les entreprises dans un contexte multi-institutionnel et qui engendrent : 1) une complexité, et 2) des réactions différentes quant à l'intégration de pratiques RSE au sein des entreprises. En d'autres termes, cette théorie a été moins présente dans une approche d'analyser de manière inter et intra-institutionnelle le contexte en amont, créant la complexité et influençant les pratiques RSE et de sa propagation à travers une chaîne;
- de mieux comprendre le phénomène de complexité institutionnelle et le rôle des facteurs facilitateurs dans la modération ou l'obstruction d'un tel phénomène. En d'autres termes, la littérature est très limitée dans l'exploration et le développement des connaissances reliés à la complexité, élément clé dans le contexte d'affaires des entreprises actuelles dans leur démarche d'entreprendre des pratiques RSE et de « stratégifier » ce concept (Gond et al., 2018); et
- d'analyser les réponses des entreprises et les mécanismes de gestion de cette complexité de manière holistique par une approche processuelle (i.e. *input*/pressions -> *black box*/complexité -> *output*/réponses) et à travers une perspective intra et interorganisationnelle.
- d'explorer tous ces éléments dans le contexte d'un secteur industriel spécifique à travers l'ensemble de tiers.

CHAPITRE 4 CONTEXTE DU SECTEUR AÉRONAUTIQUE

L'industrie aéronautique jouit d'un grand prestige et d'une fierté qui se manifestent au niveau national et international. Elle se positionne comme étant un secteur stratégique à plusieurs niveaux. Tout d'abord, elle constitue un moteur économique puissant grâce à sa contribution au PIB, à l'emploi, et à l'exportation ainsi qu'à son potentiel de croissance considérable dans les années à venir. Incubatrice de technologies et d'innovations, l'industrie aéronautique se positionne aussi comme étant à forte valeur ajoutée et parmi les plus intenses en termes d'activités de R&D (Industrie Canada, 2018). C'est une industrie qui se distingue aussi par son double caractère militaire et civil et l'implication de l'État à plusieurs niveaux; réglementation, financement et recherche. La présence d'une telle industrie bien établie dans un pays engendre des répercussions sur le bassin de fournisseurs, de compétences, de savoir-faire et de capabilités qui se trouvent à être mobilisées et promues pour une portée à l'international. Cette section présentera brièvement les éléments définissant le secteur aéronautique de manière générale, les caractéristiques au niveau du Canada et du Québec, ainsi qu'une description de sa transformation à travers les dernières décennies et qui conditionne son état actuel.

4.1 Présentation du secteur aéronautique

Une des industries les plus complexes de par la nature des pièces et des activités supportant la production d'un avion, de sa longévité et des critères de sécurité, l'industrie aéronautique s'édifie alentour de plusieurs types d'entreprises.

Dans une perspective de produits et services offerts, ces entreprises peuvent être regroupées selon la nomenclature utilisée en Amérique du Nord, soit le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) avec le code *SCIAN 3364 - Fabrication de produits aérospatiaux et de leurs pièces*. Ce code comprend les établissements dont l'activité principale est la fabrication d'aéronefs, de missiles, de véhicules spatiaux et leurs moteurs, leurs systèmes de propulsion, leur matériel auxiliaire et leurs pièces. Au Canada, Statistique Canada, l'organisme statistique officiel, produit des statistiques portant sur l'industrie basées sur cette classification dont quelques exemples d'activités sont :

- aéronefs, assemblages, sous-ensembles et pièces d'aéronef, fabrication;
- fuselage, aile ou ensembles d'ailes, queue et assemblage similaire, fabrication;

- moteurs d'aéronefs et pièces de moteurs;
- hélicoptères, fabrication;
- hélices d'aéronefs, fabrication;
- recherche et développement de prototypes pour produits aérospatiaux;
- reconditionnement d'aéronef (c.-à-d. restauration aux spécifications originales) et transformation d'avion (c.-à-d. modification majeure au système ou à l'équipement);
- autres activités reliées au spatial et au militaire.

Dans une perspective de chaîne d'approvisionnement au sein de cette industrie, les entreprises se structurent selon le schéma de la Figure 4-1.

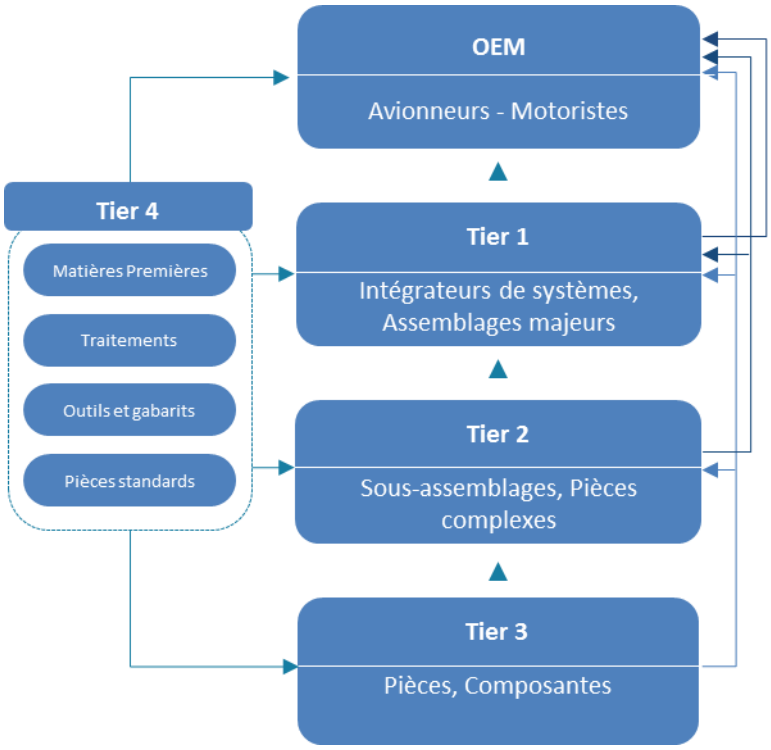


Figure 4-1. Structure de la chaîne d'approvisionnement aéronautique. Inspiré de (AeroDynamic, 2017; Aerospace Review, 2012).

Cette structure hiérarchique qui ressemblerait plutôt à une pyramide par le nombre d'acteurs à chaque palier, se caractérise par un mouvement ascendant des pièces et des composants du bas vers le haut, à l'exception de produits provenant d'entreprises de niveau Tier 4 et qui peuvent approvisionner l'ensemble des tiers de la chaîne.

Au sommet se trouvent un nombre limité d'avionneurs, de donneurs d'ordre, de maîtres d'œuvre, qu'on réfère souvent dans le jargon de l'industrie par les OEM – *Original Equipment Manufacturer*. Leurs activités consistent à concevoir, intégrer, tester, certifier et commercialiser les avions. Plus spécifiquement, ces entreprises conçoivent l'architecture globale des avions et des moteurs et assemblent les divers sous-assemblages réalisés par leurs fournisseurs. Elles sont responsables aux yeux des autorités de la sécurité de l'avion par des tests et des procédures très strictes de certification. Parmi les grands acteurs mondiaux, citons Airbus en Europe, Boeing aux États-Unis; le duopole du marché des avions commerciaux, Bombardier au Canada, Embraer au Brésil ainsi que Comac en Chine, Irkut en Russie, et Mitsubishi Heavy Industries au Japon qui sont encore en phase de développer un nouvel avion qui fera émerger l'industrie aéronautique dans ce pays. Au niveau des avions d'affaires, Bombardier au Canada, Gulfstream et Cessna aux États-Unis, Dassault en Europe, sont parmi les plus reconnus. Quant aux motoristes, ils conçoivent et fabriquent les moteurs destinés à l'aéronautique et au spatial, pour le civil ou le militaire. À ce niveau, encore moins d'acteurs se partagent le marché, citons General Electric, Pratt & Whitney et Honeywell aux États-Unis, Rolls-Royce en Grande-Bretagne (GB) et Safran Aircraft Engines (ex-Snecma) en France.

Ensuite, les équipementiers, souvent appelés fournisseurs de niveau Tier 1, sont des entreprises généralement de gros calibre (en termes de revenus, de capacités et de ressources) qui conçoivent, fabriquent et/ou intègrent, et dans certains cas testent et certifient leurs produits finaux avant de les livrer aux OEM. Leurs produits prennent la forme de systèmes (trains d'atterrissage, systèmes d'avionique et composants électroniques des tableaux de bord) ou des sous-ensembles de structure (nacelles, ailes, empennages) nécessitant la mobilisation de ressources considérables lors de la conception et de la fabrication, mais aussi, et surtout dans la gestion des sous-traitants dont ils ont désormais la charge. Parmi les plus importants, citons en Europe, Safran (Messier Dowty) pour les trains d'atterrissage, Rockwell Collins (maintenant fusionné à United Technologies Corporations) aux États-Unis pour les systèmes d'avionique, Thales, Leonardo, Latécoère, Spirit Aerosystems, Stelia, GKN, etc.

Par la suite, l'ensemble des fournisseurs font affaire avec les entreprises des deux premiers niveaux et pourraient être regroupés sous le titre de sous-traitants de pièces, de composants et de services. Toutefois, des différences existent et ont été soulignées justement par cette classification de 4 tiers que nous utiliserons tout au long de cette thèse. Au niveau Tier 2, les fournisseurs conçoivent et produisent des sous-assemblés et des composantes d'une certaine complexité et/ou ils sont propriétaires des dessins. Leurs clients sont généralement les Tiers 1 et les OEM. Citons, à titre d'exemple Sonaca, Mecachrome, Magellan, Moog, etc.

Plus bas, au niveau Tier 3, les fournisseurs sont généralement des fabricants de pièces qu'on désigne par *Build-To-Print* et qui sont des pièces machinées, des assemblages simples selon des spécifications du client à travers les dessins d'ingénierie. Leurs clients sont généralement les Tiers 2 et les Tiers 1 et même d'autres Tiers 3.

Finalement à la base de la pyramide, au niveau de Tier 4, se retrouvent les fournisseurs de matières premières incluant métaux, alliages, harnais, câblage, *hardware* et services de traitement.

Dans une distinction reliée au type d'activité, les entreprises de l'industrie peuvent être associées à une classification qui reflète le module fonctionnel de l'avion comme démontré par le schéma ci-dessous.

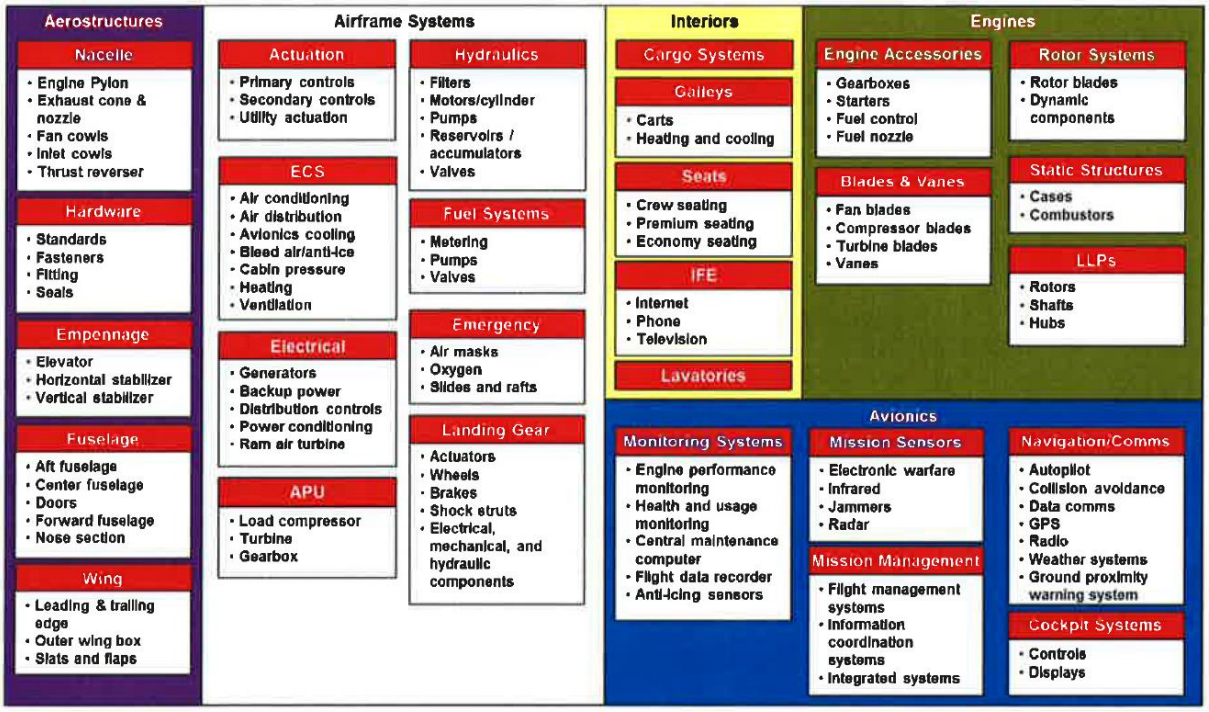


Figure 4-2. Type d'activités des entreprises reliées aux modules de l'avion (Source : AeroDynamic, 2017)

Nombre restreint d'acteurs – Avec cette structure rigide et hiérarchisée, le secteur aéronautique est à l'image d'un iceberg avec un nombre limité d'acteurs militant les activités de plus haute complexité et d'autres, plus nombreux et souvent moins visibles dont les responsabilités varient entre conception et fabrication de pièces et de sous-composantes, aux activités d'usinage et de traitement de surface, d'électronique de précision, à l'extraction de matière première. Ces entreprises « moins visibles » ne sont toutefois pas des moindres en termes de taille et de ressources. Malgré le nombre plus élevé d'entreprises dans les niveaux de tiers plus bas, il reste que le nombre d'acteurs en général dans l'industrie est relativement restreint. Plusieurs éléments pourraient expliquer cette limitation : les fortes barrières à l'entrée associées à des ressources financières, mais aussi de savoir et de connaissances, de spécificité des actifs et des investissements relatifs aux programmes d'avions, de certification, sans oublier la longue durée de vie d'un programme de près de 20 ans qui retarde la rentabilité des investissements de plusieurs périodes dépendamment des cadences de production…la liste est longue, mais il est important de le préciser; cette limitation des acteurs affecte considérablement la chaîne d'approvisionnement aéronautique. Elle crée de fortes

dépendances, des tensions de pouvoir asymétrique, réduit flexibilité et agilité et aussi et surtout intensifie significativement les répercussions d'un problème local et opérationnel d'une entreprise à un problème ressenti à travers l'ensemble de la chaîne.

Croissance : dynamique et répercussions – Les prévisions de demande de ce secteur sont extravagantes sur le long terme, soutenues par la croissance économique et l'augmentation du trafic aérien et des besoins en déplacements; la flotte d'avions pourrait doubler dans les prochains vingt ans. Ceci se reflète dès aujourd'hui avec l'augmentation des cadences de Airbus et Boeing. Toutefois, un enjeu se présente. À plus court terme, la demande est cyclique et dépend à la fois de la croissance économique, de la concurrence entre les compagnies aériennes, du prix du pétrole et de la parité Euro/dollar. Cette cyclicité est un défi à la gestion et l'ajustement des cadences, car une telle décision a des répercussions sur l'ensemble de la chaîne (Petit, 2018); en fait elle est déterminée par les acteurs de celle-ci. La cadence ne peut être augmentée du jour au lendemain, une extrême rigidité existe de par la complexité de la chaîne, les interdépendances, les capabilités internes des donneurs d'ordre, mais aussi, et surtout de ses fournisseurs aux divers niveaux de tiers – est-ce que la chaîne pourrait livrer et répondre à cette croissance? Outre cette question de capacité opérationnelle, s'ajoute la capacité financière à supporter, dans un contexte d'incertitude des investissements significatifs qui devraient être faits aujourd'hui pour être rentable dans peut-être une décennie. Ainsi, l'adaptation des capacités de production en fonction des prévisions futures prend du temps et complexifie les décisions reliées à la gestion industrielle et à la stratégie des entreprises tout le long de la chaîne.

4.2 Panorama de l'industrie au niveau du Canada et du Québec

4.2.1 Profil canadien[5]

L'écosystème canadien de l'industrie aérospatiale est interconnecté avec les industries de l'espace et de la défense. Les ventes se répartissent comme suit : aérospatiale commerciale (86 %), aérospatiale de la défense (12 %), et systèmes spatiaux (2 %). Ce secteur constitue le principal intervenant en R&D parmi les secteurs canadiens manufacturiers avec des investissements se chiffrant à 1,7 milliard de dollars et représente près du quart des dépenses R&D totales menées par l'industrie manufacturière canadienne. De plus, en termes d'intensité (c.-à-d. ratio dépenses R&D à PIB), l'industrie aérospatiale était sept fois plus élevée que la moyenne de l'industrie manufacturière dans son ensemble.

Au Canada plus de 700 entreprises s'associent à ce secteur, emploient plus de 190 000 professionnels, génèrent des revenus approximatifs de 22 milliards de dollars et contribuent à près de 25 milliards de dollars au PIB. La majorité des activités manufacturières se concentrent dans le Centre du Canada (c.-à-d. Québec et Ontario), alors que les activités Entretien, réparation et révision (ERR) sont majoritairement (≈ 60%) localisées dans l'Ouest canadien et le Canada Atlantique (Figure 4-3). Notons que le secteur des services ERR a témoigné d'une forte croissance de plus de 25 % depuis les cinq dernières années, alors que le secteur manufacturier a enregistré une légère baisse durant la même période de l'ordre de 3%.

---

[5] Source : Données présentées telles que publiées par Industrie Canada sur l'industrie aérospatiale canadienne de 2017 - www.ic.gc.ca

Figure 4-3. Part des emplois de l'industrie aérospatiale par région, selon les données de 2017 (Industries Canada, 2018)

Les entreprises canadiennes du secteur de l'aérospatiale possèdent des capacités de calibre mondial dans les domaines suivants :

- Conception et production d'aéronefs régionaux et d'affaires, d'hélicoptères, de petites turbines à gaz, de systèmes de simulateur de vol et de trains d'atterrissage;
- Ensembles et composants structurels englobant des matériaux de pointe, notamment des composites, des revêtements particuliers et des alliages;
- Avionique, communications, conversion de l'énergie, systèmes de protection de l'environnement, systèmes de divertissement de bord et solutions d'affaires;
- ERR d'aéronefs et de systèmes importants, soutien en service et soutien logistique après-vente;

Compte tenu de la qualité de leurs produits et services, de leurs technologies de pointe et de leur compétitivité, les entreprises canadiennes sont réputées et s'imposent sur la scène internationale. Le secteur exporte environ 75 % de sa production à travers le monde.

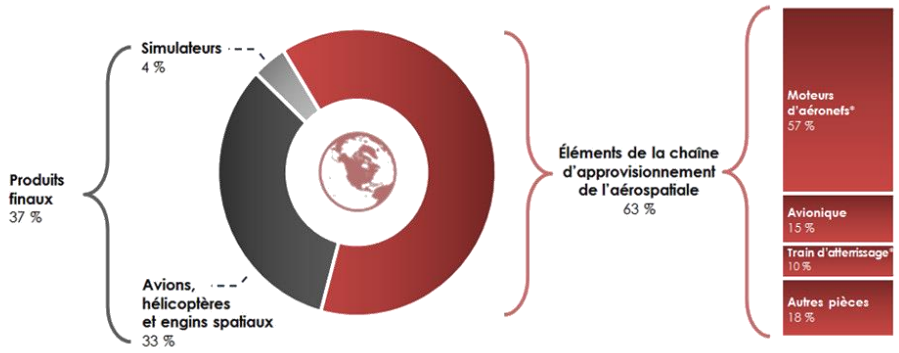


Figure 4-4. Exportations de l'aérospatiale par catégorie de produits, selon les données de 2017 (Industrie Canada, 2018)

Finalement, dans une comparaison par pays, le Canada s'est classé parmi les trois premiers pour les avions, les moteurs et les simulateurs de vol pour l'aviation civile.

4.2.2 Profil du Québec[6]

Le Québec englobe plus de 200 entreprises œuvrant tout au long de la chaîne de valeur, dont quatre OEM, une quinzaine d'équipementiers (Tier 1) et un réseau de quelque 190 fournisseurs de plus bas niveau de tier. La présence de ces OEM et équipementiers, qui depuis plusieurs décennies se sont installés au Québec, constituent la force de l'industrie québécoise. Ce secteur emploie près de 40 700 individus, affiche des revenus annuels de 14,4 milliards de dollars, exporte près de 80 % de sa production québécoise et constitue un véritable moteur économique

[6] Source : Données de l'industrie aérospatiale québecoise de 2017 publiées par le Ministère de l'Économie et de l'Innovation, Québec - www.economie.gouv.qc.ca

de croissance pour l'ensemble du Québec. Aussi, ses dépenses en R&D constituent plus de 70 % de la R&D canadienne lui permettant de demeurer à la fine pointe de la technologie.

Dans ce secteur, le Québec se classe au 6e rang mondial pour son effectif, derrière les États-Unis, la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne et l'Espagne (les différents États et régions de chacun de ces pays n'étant pas pris en compte.

Quatre OEM y sont localisés; Bombardier, Pratt & Whitney, CAE et Bell, ainsi que des entreprises de haute renommée dont : Safran, Thales, Rolls-Royce, Esterline CMC Électronique, L-3 Technologies, Sonaca. Une telle concentration de maîtres d'œuvre, d'équipementiers et de fournisseurs actifs dans une grande variété de domaines d'activités a permis à Montréal de figurer parmi les grands centres aérospatiaux internationaux, avec Seattle et Toulouse.

Grappe industrielle : AéroMontréal – Forum stratégique de concertation qui réunit entreprises du secteur aéronautique, institutions académiques, centres de recherche ainsi qu'associations et syndicats, Aéro Montréal a pour mission de « rassembler tous les acteurs du secteur autour d'objectifs communs et d'actions concertées en vue d'en augmenter la cohésion et aux fins d'optimiser la compétitivité, la croissance et le rayonnement de la grappe aérospatiale, afin qu'elle demeure une source de création de richesse encore plus importante pour Montréal, le Québec et le Canada ». Plusieurs chantiers ou initiatives ont été mis en place par cette grappe et qui vise plusieurs sujets d'actualité; la chaîne d'approvisionnement, la relève et la main d'œuvre, l'innovation, l'image, la visibilité et le rayonnement, la commercialisation et le développement de marchés.

4.2.3 Évolution, tendances et enjeux

An automobile has about 10,000 moving parts, right?
An airplane has two million, and it has to stay up in the air
(Allan Mullaly, ex-exécutif, Boeing Avions Commerciaux)

L'industrie aéronautique est un tissu complexe et dense au sein duquel intervient une multitude d'entreprises, d'institutions et d'acteurs de tailles, d'activités et de positions différentes et reliés à travers des relations industrielles et commerciales, des réseaux de connaissance, d'innovation et de savoir-faire, et d'une responsabilisation ancrée dans les requis de certification.

Au cours des trois dernières décennies, l'industrie a vécu une forte croissance à tous les niveaux; marché florissant (c.-à-d. tendance générale malgré les quelques épisodes de décroissance reliée à des facteurs macroéconomiques et sociopolitiques), innovation accélérée, mise en service de famille de produits ciblée selon le nombre de passagers, distance franchissable, performance et efficacité opérationnelle. Cet environnement fort dynamique a engendré des mutations au niveau de la chaîne d'approvisionnement; on parle alors d'intégration, de désintégration, de fusions et acquisitions, de délocalisation, de restructuration, etc. L'industrie est en pleine évolution. Si on avait à résumer en quelques mots les changements, on pourrait les classifier par innovations technologiques, mais aussi, et surtout innovations organisationnelles dans une optique de constante optimisation de la structure de coûts.

Ces transformations ne touchent pas uniquement quelques acteurs et ne sont pas contrôlées par un périmètre d'action. Chacune de ces mutations, de ces actions considérées stratégiques, transforme l'entreprise qui les exécute ainsi que l'ensemble de la chaîne. À l'image de l'avion dont la plus grande complexité réside dans les interfaces et l'intégration des divers systèmes, et où un changement local pourrait se répercuter exponentiellement sur un ensemble de systèmes et de critères de performance, l'industrie est fortement affectée par les actions des plus gros acteurs (c.-à-d. Airbus et Boeing), les décisions d'approvisionnement, les stratégies industrielles, les décisions par rapport au développement de capabilités et de compétences internes, les leviers de négociations, les décisions de transition et de transfert de contrats et de fournisseurs, etc. Ce sont des décisions qui martèlent la chaîne d'approvisionnement au quotidien et toujours dans la poursuite de la profitabilité, d'avantages compétitifs et d'asymétrie de pouvoir. Il nous serait quasiment impossible de répertorier l'ensemble de ces changements dans l'industrie. Toutefois, dans une perspective historique et évolutive de chaîne d'approvisionnement, nous expliquerons La Mutation la plus importante; celle pilotée par les « architectes » et les « intégrateurs » de ce monde aéronautique. Certains y réfèrent par « production modulaire », ou « modèle Tier 1 », ou même encore « désintégration », ce qui est évident c'est que les responsabilités, les capabilités de conception et la gestion des sous-tiers a été déléguée et répartie entre un plus grand nombre d'acteurs au niveau Tier 1.

À prime abord, et avant d'expliquer cette transformation, il faut noter quelques éléments importants :

- avec plus de 1700 avions[7] commerciaux livrés en 2017 et dont la majorité (c.-à-d. 1,481 avions) sont associés à Airbus et Boeing, la chaîne d'approvisionnement se décrit comme étant « high mix-low volume » comparativement à d'autres industries;
- un grand nombre de fournisseurs existent, mais pour certaines composantes un nombre très limité de fournisseurs démontrent les capabilités et répondent aux requis de certification;
- Un avion n'est pas un simple assemblage, mais une interaction complexe de systèmes, de sous-assemblages et de composants. Tout changement devient critique, car pouvant entraîner des conséquences multiples et difficilement prévisibles sur d'autres systèmes ou même sur les spécifications de performance de l'avion.

À l'ère prémoderne, les OEM étaient verticalement intégrés et l'ensemble de la conception, de la production, de la certification et de la commercialisation se faisaient à l'interne et quasiment dans un périmètre géographique restreint. À part les moteurs et des systèmes d'avioniques spéciaux, la valeur était créée au sein des avionneurs (AeroDynamic, 2017). Les sous-traitants étaient déjà existants et leur rôle était de produire selon les spécifications du cahier de charges du donneur d'ordre certains produits et composants. Avec Airbus, le paradigme avait commencé à changer, car l'avion était développé et fabriqué dans plusieurs pays, ce qui nécessitait une coordination plus élevée en amont de la chaîne de montage finale (sur le plan de l'ingénierie et de la gestion des approvisionnements) (Ravix & Mouchnino, 2009). Suite à la fin de la guerre froide, de la libéralisation économique de la Chine, de la globalisation et de la libéralisation du commerce mondial, les OEM se retrouvent devant un bassin d'opportunités; au niveau du marché et de la demande, de l'accès à un capital humain diversifié et à des capacités manufacturières à travers le monde. De plus, avec l'émergence des technologies de l'information, de la communication et de la réduction des coûts de transport, la conception a

[7] CAPA - Centre for Aviation; https://centreforaviation.com/analysis/reports/record-global-aircraft-deliveries-in-2017-boeing-ahead-of-airbus-again-but-behind-on-order-backlog-393914

été profondément transformée et le premier avion à conception digitale fut le Boeing 777[8]. De plus, cette ouverture économique, digitale et physique a permis une plus haute connectivité avec les fournisseurs indépendamment de leur localisation géographique; le potentiel au « *unbundling* » venait de voir le jour (AeroDynamic, 2017). De plus, influencée par l'industrie automobile qui a été transformée à une chaîne d'approvisionnement multitiers et qui a fait émerger des fournisseurs de niveau Tier 1 comme partenaires et responsables de l'ingénierie, de la production et de la gestion des approvisionnements, l'industrie aéronautique était prête. Elle était prête à se lancer dans cette nouvelle ère de stratégie industrielle, de relations industrielles et commerciales, de différents systèmes de connaissances, de production, de compétences et de positionnement stratégique; l'ère des OEM architectes, assembleurs et des Tiers 1. Littéralement, l'avion a été découpé en modules technologiques afin que leur conception et production soient modulaires et qu'elles soient prises en charge par des fournisseurs pouvant les développer, améliorer et certifier indépendamment tout en respectant les règles de conception édictées (Sanchez & Mahoney, 1996, tiré de Ravix et Mouchnino, 2009). Dès lors, ces OEM fixent l'architecture globale du produit ainsi que les interfaces entre les modules, assemblent l'avion au final et assurent sa certification et sa commercialisation. Alors que les « intégrateurs » ont la responsabilité d'établir une structure interne et externe afin de gérer toutes les phases en amont de la livraison du module d'un point de vue organisationnel et technologique. Bombardier a commencé avec le modèle Global Express ainsi que Embraer avec la famille EJet d'avions commerciaux, suivis d'Airbus, Boeing et d'autres par la suite.

À ces débuts, l'objectif était de réduire le nombre de fournisseurs directs et donc les coûts énormes reliés à la gestion d'une armée de fournisseurs, aussi et surtout réduire les coûts de développement dès lors partagés avec les fournisseurs « intégrateurs » au niveau Tier 1. D'autre part, cette transformation associée avec une diversification des clients et des marchés (civil/militaire, donneurs d'ordre ou industries différentes) était favorable pour les intégrateurs

---

[8] Source : Boeing https://www.boeing.com/history/products/777.page

dans la mesure où ça leur permettrait d'obtenir des économies d'échelle, une période plus rapide à amortir les investissements et donc d'assumer les risques et de croître leur portefeuille de commandes (Ravix et Mouchnino, 2009).

Toutefois, les premiers défis sont apparus; certains fournisseurs n'étaient pas prêts, car cette transformation quasiment forcée les engageait à une plus grande complexité, complexité justement qui a été transférée par les OEM, et qui nécessitait : 1) une accélération des apprentissages et du savoir-faire, 2) de nouvelles approches de coordination, et 3) une sécurisation des approvisionnements en vue de respecter les engagements en termes de qualité et de délais par la recherche de nouveaux fournisseurs, la structuration de nouvelles relations industrielles et même de relocalisation dans d'autres pays. Dès lors, cette transformation a permis aux intégrateurs d'affirmer leur spécialisation.

Répercussions : tendances et enjeux - Ultimement, ces défis furent maîtrisés par l'évolution des entreprises vers une plus grande maturité et une spécialisation qui fait écho des besoins des donneurs d'ordre. À ce jour, certains de ces Tiers 1 sont des conglomérats industriels de plusieurs milliards de dollars de revenus avec des unités d'affaires et des filiales couvrant divers « modules » de l'avion.

Quant aux tiers plus bas, leurs défis sont différents. Pour certains, c'est la situation financière qui rend difficile l'augmentation des capacités de production et l'investissement dans de nouvelles technologies. Pour d'autres, c'est la concurrence directe des entreprises étrangères pour des raisons essentiellement de réduction de coûts, mais aussi des tiers plus hauts qui visent une plus grande intégration de leurs activités; ils sont assujettis à une compétition horizontale et verticale. Aussi, certains ressentent des défis à répondre aux pressions des tiers supérieurs par rapport aux prix, solutions-produits plus complètes, maîtrise de nouvelles technologies, localisation, cadence de production, etc. Dans une telle structure et à ce niveau de tiers, les pressions du marché s'intensifient et malgré que certains fournisseurs soient plus petits, il reste que leur contribution aux grappes industrielles et au développement local de l'industrie est importante. Ils sont encore à ce jour dans un constant défi de vouloir se positionner plus haut dans la chaîne, d'augmenter leurs capacités et leurs compétences à faute de voir leur survie à risque.

Au niveau des avionneurs, les défis sont plutôt de nature stratégique ou dans une perspective de gestion des risques. Tout d'abord, pour la majorité, ils ne maîtrisent plus l'ensemble des compétences nécessaires à la conception et à la production des divers modules en raison de leur complexité technologique grandissante. De plus, cette délégation de la responsabilité a engendré moins de contrôle et de transparence par rapport à la gestion des sous-tiers. Aussi et non le moindre, cette transformation, malgré son aspect modulaire qui pourrait laisser présumer une substituabilité des acteurs au sein de la chaîne, a augmenté le poids d'influence des fournisseurs dans l'industrie. Paradoxalement, cette modularité a engendré des relations (avec les intégrateurs) de moins en moins substituables. Ainsi, au niveau des avionneurs, ce qui au départ semblait un compromis intéressant l'est peut-être encore, mais la différence est que maintenant les OEM en comprennent les conséquences. Certains, tels que Boeing et Airbus ont décidé de faire un choix réversible et de réintégrer certaines de leurs activités passées. Du moins, les décisions sont plus éclairées du moment où ces entreprises ont eu l'expérience de l'expérimenter et d'en vivre les retombées financières.

Compte tenu de ces répercussions, l'industrie a vécu plusieurs fusions, acquisitions, et restructurations. Plus précisément, ces stratégies de regroupement ont permis aux entreprises de gagner la taille et/ou les compétences nécessaires dans un but soient d'atteindre une échelle de production suffisante (diversification des clients et même de segments de marché par exemple cibler le marché des avions commerciaux en plus de celui des avions d'affaires, viser des programmes d'avions à haute cadence de production), soient de percer dans le marché d'autres « modules » (United Technologies Corporation qui a acquis Rockwell Collins, ouvrant ainsi les portes du marché des systèmes d'avioniques), soient de maîtriser des technologies complexes (c.-à-d. composites, impression 3D, tel que Precision Castparts, un fournisseur de pièces aéronautiques qui a acquis Atlantic Precision une entreprise de prototypage et de production en impression de métal 3D).

Panorama développement durable - Dans une perspective de développement durable, le secteur de l'aviation s'est engagé dans plusieurs initiatives en vue de diminuer les impacts polluants reliés surtout à l'utilisation des avions durant leur cycle de vie.

Certaines de ces initiatives sont en aval et ciblent les émissions rapportées par les compagnies aériennes dans le cadre de leurs opérations (i.e. CORSIA - *Carbon Offsetting and Reduction*

Scheme for International Aviation), d'autres ciblent plutôt l'utilisation de biocarburants (dont l'impact environnemental est encore débattu) tel que soutenu par NBAA – National Business Aircraft Association.

D'autres initiatives sont en amont et sont spécifiques à chaque entreprise que ce soit au niveau de leurs produits finaux et de leurs impacts en phase d'utilisation, ou au niveau de leurs opérations dans une démarche environnementale et sociétale responsable. Tout d'abord, au niveau des produits, on parle d'écoconception, de *Design for Environment*, de moteurs plus efficients et moins bruyants, de modèles d'avions plus performants au niveau aérodynamique et donc plus efficient en consommation d'énergie et conséquemment moins polluants. Ces initiatives intègrent généralement des critères de développement durable principalement à saveur environnementale. Le A220 (anciennement produit de Bombardier et intitulé CSeries), entré en service en 2016, est justement un des avions les plus reconnus pour leur performance au niveau de l'environnement. Ainsi, compagnies aériennes, organisations industrielles et manufacturières tentent de s'arrimer vers un avion plus vert (Blum, 2014).

Au niveau des opérations, quelques entreprises publiques sont (ou ont déjà été) citées parmi les plus performantes en termes de durabilité par des indices internationaux tels que le DJSI – *Dow Jones Sustainability Index* (incluant Bombardier, Thales, Rolls Royce, United Technologies Corporation), ou par exemple au niveau du Canada, dans le classement de Corporate Knights sur les 50 meilleures entreprises citoyennes. Toutefois, les entreprises de ce secteur bien qu'elles aient des rapports de RSE ne sont pas les plus visibles généralement sur le radar des organismes qui font des évaluations multi-industries.

De plus, certaines initiatives au niveau de l'industrie telle que le groupe IAEG – *International Aerospace Environmental Group*, qui est un forum de partage de meilleures pratiques entre les différents membres de la chaîne d'approvisionnement, représente une initiative clé à surmonter des défis de manière collaborative par rapport à des problématiques environnementales (réglementation environnementale, mise en place de nouveaux standards de déclaration environnementale sur les produits manufacturés).

Quant aux plus petites entreprises québécoises, elles constituent un moteur du développement économique important et leurs activités ont des retombées sur la qualité de l'environnement

ainsi que sur le développement social. Leur contribution à une économie verte et responsable est donc incontournable.

Chaque industrie a sa propre « recette » pour le succès et qui est associée à une combinaison de ressources, de connaissances (Lane & Lubatikin, 1998) et de capacité d'adaptation aux tendances et enjeux de multiples sources. Avec une forte demande projetée dans les années à venir, l'industrie aérospatiale est bien positionnée en termes de croissance…mais cette croissance serait-elle durable? On ne peut répondre à cette question; trop d'incertitudes et de secrets industriels planent sur les stratégies de recherche et d'innovation des entreprises, et encore plus sur les durées et les délais de l'implantation et de la commercialisation de telles innovations. On ne pourra pas répondre à cette question, par contre, à travers cette thèse, nous pourrions statuer sur l'état actuel de cette industrie, des pressions, des enjeux, des stratégies amorcées et propagées en lien avec la RSE et par la suite mieux comprendre la dynamique des entreprises quant à l'émergence ou la propagation de la RSE.

CHAPITRE 5 PROBLÉMATIQUE, QUESTION ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Suite à la revue de littérature, la RSE continue à soulever un intérêt significatif quant à son intégration au sein des entreprises et des chaînes d'approvisionnement au niveau des communautés académique et managériale. Cet intérêt se traduit par une effervescence de la littérature à mieux comprendre le phénomène d'intégration et à proposer des pistes d'application, alors qu'au niveau des gestionnaires, il se manifeste une curiosité et une volonté à trouver des solutions à des enjeux pressants associés à la complexité et à la criticité d'intégrer la RSE. De plus, dans le contexte de sa propagation à travers la chaîne d'approvisionnement, le concept est encore abstrait et très général (Brockhaus et al., 2013), constitue un sujet d'actualité et le restera pour plusieurs années à venir pour des raisons associées à la continuité des affaires et à une complexité d'intégration, d'alignement et d'implantation (Pagell & Wu, 2011; Morali, 2013).

En pratique, la réalité est en constance dichotomie entre pays, industries, types d'entreprises; entre ceux qui sont « pratiquants » et ceux qui ne le sont pas ou peu. Le continuum des efforts est bien vague (Campbell, 2007), et une large proportion d'entreprises ne poursuit pas encore une démarche RSE ou n'est pas engagée dans une démarche durable qui va au-delà du minimum requis par les autorités règlementaires et législatives. Même les entreprises qui sont considérées « pratiquantes » de la RSE rencontrent des obstacles, des enjeux stratégiques et opérationnels et leur démarche est loin d'être stable et linéaire. Les frontières de la RSE sont floues, elles englobent plusieurs dimensions, plusieurs parties prenantes externes et internes avec des attentes différentes, conflictuelles et parfois convergentes et à différents niveaux de criticité. Cet amalgame de pressions, priorités et d'intérêts n'est pas statique. C'est un phénomène dynamique en constante évolution, et manifestant de continuels requestionnements et repositionnements. Nous ne pouvons l'assimiler à une course, car cela voudrait dire que les objectifs sont clairs, que les critères du jeu sont définis et que les récompenses ou du moins les répercussions sur les parties gagnantes sont connues et leur matérialisation fort probable. Ce n'est pas le cas. La RSE est une démarche qui se vit à plusieurs vitesses, à plusieurs boucles d'itération, qui se construit à travers l'expérience vécue de l'entreprise et des individus qui la constituent et qui la gèrent, et dont le résultat des efforts est difficilement observable pour des

raisons d'absence ou de prématurité de systèmes, de processus et d'outils aptes à capturer et à optimiser les impacts.

En lien avec les éléments de la littérature couverts dans le chapitre 2 et des concepts de la théorie institutionnelle présentés dans le chapitre 3, nous constatons que la littérature existante dans le champ de la RSE et de sa propagation dans les chaînes d'approvisionnement, à la connaissance du chercheur, n'adresse pas les éléments suivants :

- **Facteurs facilitateurs à divers niveaux d'influence** – L'analyse de l'existence de pressions à de différentes intensités provenant du contexte interne et externe de l'entreprise et affectant l'amorçage d'une démarche durable;
- **Phénomène de complexité institutionnelle** – l'analyse processuelle de la complexité à laquelle sont assujetties les entreprises dans leur poursuite d'une démarche RSE et permettant d'éclaircir les enjeux, la gestion des pressions lors de la prise en charge et de la mise en pratique de la RSE, et les mécanismes de réponses à ladite complexité;
- **Contexte industriel complexe et multi-tiers** – l'analyse de l'intégration des principes du développement durable, et plus spécifiquement de la responsabilité sociale de l'entreprise, de leur interprétation et de leur implantation à travers tous les niveaux de tiers d'un secteur industriel complexe et multi-tiers;

5.1 Problématique

Plus que 20% des émissions de gaz à effets de serre au monde sont générés par près de 2,500 multinationales et leur chaîne d'approvisionnement est responsable de la proportion majeure de ces émissions (CDP, 2011). Dans le contexte d'industries dont les chaînes sont complexes et multi-tiers, la RSE constitue un défi au niveau de la planification, de l'alignement, du déploiement et de la gouvernance de pratiques à travers la chaîne. L'organisme CDP,

anciennement le *Carbon Disclosure Project*[9], dans un rapport sur son initiative *Supply Chain*, indique qu'un bas niveau de maturité, ou à la limite l'absence d'une telle maturité, se présente quant à la question de comment adresser les impacts de la chaîne d'approvisionnement et des fournisseurs aux divers niveaux de tiers. Parmi les entreprises qui rapportent sur cette initiative et qui déploient des efforts significatifs à établir des relations d'approvisionnement durables, seulement 27% ont mis en place des objectifs ou des cibles spécifiques sur les émissions de gaz à effets de serre de leurs fournisseurs. La compréhension de l'opérationnalisation du phénomène de RSE et de son externalisation au sein de la chaîne d'approvisionnement constitue une opportunité émergente même pour les entreprises reconnues comme *leaders* en RSE (CDP, 2017).

En effet, les entreprises se retrouvent à la merci de plusieurs parties prenantes dont les attentes, les priorités et les répercussions par rapport à la survie et à la performance tridimensionnelle de l'entreprise (c.-à-d. économique, environnementale et sociale), et donc de la RSE, sont multiples et souvent divergentes. Dans leur constante recherche de légitimité, les entreprises se retrouvent face à une complexité phénoménale qui coévolue à travers leur parcours stratégique et opérationnel. Cette complexité, analysée sous l'angle de la théorie néo-institutionnelle et vécue par les entreprises, constitue un des concepts clés abordés et investigués à travers cette thèse. En effet, au-delà de sa manifestation pratique, la complexité institutionnelle associée à l'adoption, l'implantation et la propagation de la RSE au sein des entreprises commence à émerger dans la littérature comme un ancrage incontournable dans la compréhension des choix stratégiques et tactiques et de la prise de décision des entreprises. Plusieurs auteurs ont étudié ce phénomène organisationnel sous la lentille de la théorie institutionnelle (Hoffman, 2001; Delmas & Toffel, 2008; Pache & Santos, 2013; Testa et al., 2018) et sous divers angles et

[9] Le CDP effectue depuis 2003 une campagne annuelle pour recueillir des informations sur les émissions de gaz à effet de serre des entreprises. Plus récemment, le CDP a étendu son périmètre de recueil de données pour inclure la gestion de l'eau et l'impact sur les forêts et les impacts de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

contextes empiriques. Le sujet est fortement d'actualité et la littérature présente des lacunes à combler quant à :

1. la manifestation et par la suite la gestion de cette complexité à travers les différentes phases d'intégration de la RSE (c.-à-d. adoption, implantation et propagation);
2. La compréhension du rôle des facteurs organisationnels et industriels dans l'atténuation ou pas de cette complexité; et
3. l'analyse de ces deux premiers points dans le contexte d'un secteur industriel complexe, à haute valeur ajoutée et multi-tiers tout en interprétant et consolidant les points de vue de tous les niveaux de tiers.

Les défis pragmatiques et lacunes littéraires identifiés plus haut positionnent notre thèse dans une problématique d'actualité qui bénéficierait d'un développement de connaissances quant au phénomène de complexité institutionnelle vécu par les entreprises quant à leur décision à entreprendre ou pas, à faire évoluer ou pas une démarche RSE à l'interne, mais aussi avec les fournisseurs. Nous avons relevé ainsi la pertinence de pousser la compréhension de ce phénomène dans un contexte particulier d'une industrie complexe et multi-tiers, celle de l'industrie aéronautique et plus spécifiquement au sein de la province du Québec.

5.2 Question de recherche

Nous posons alors la question suivante :

Dans un contexte où le développement durable et la RSE continuent à prendre de l'ampleur dans la société et le monde des affaires, et que la nécessité de leur intégration au sein des entreprises et de leur propagation à travers les chaînes d'approvisionnement se manifeste de plus en plus :

1. <u>pourquoi</u> certaines entreprises intègrent ou pas, propagent ou pas la RSE bien qu'elles cohabitent et co-évoluent dans le même contexte d'affaires, industriel et institutionnel? Et
2. <u>comment</u> ces entreprises interprètent-elles et répondent aux différentes pressions, et gèrent-elles cette complexité à adopter, implanter et propager la RSE?

À cette question, plusieurs sous-questions s'ensuivent et seront plus tard associées à nos objectifs de recherche:

- Tout d'abord, le pourquoi réfère aux conditions préalables; à des pressions, mais aussi à des facteurs facilitateurs et propulseurs à l'intégration de la RSE et à son externalisation vers les fournisseurs. Ainsi, dans un secteur industriel spécifique, complexe et multi-tiers, quels sont ces pressions et facteurs, et quelles nuances et différences existent dans leur perception et interprétation par les entreprises?
- Ensuite, le comment reflète l'approche processuelle reliée à l'intégration ou pas de la RSE et des mécanismes de gestion de la complexité inhérente à ce phénomène. Ainsi, face à la manifestation de la complexité, comment les entreprises y répondent et entament, évoluent ou externalisent (ou pas) la RSE?

5.3 Objectifs de recherche

L'objectif ultime de cette recherche est de contribuer au développement des connaissances dans le champ de la RSE et de son application au sein des entreprises par la compréhension du phénomène de complexité explicité par les apports de la théorie institutionnelle. Cette thèse ne tente pas de tester des hypothèses, mais plutôt de : 1) faire émerger du sens des données du terrain, 2) développer des propositions, et 3) structurer l'ensemble des concepts et connaissances acquises dans un cadre conceptuel afin d'expliquer un phénomène qui pourrait ultérieurement être testé empiriquement. Basée sur une approche qualitative, notre étude de cas couvre, par un échantillon représentatif, l'ensemble des tiers de l'industrie aérospatiale au Québec. Bien que l'étude soit associée à un secteur industriel spécifique, certaines des propositions sont généralisables et sont discutées au chapitre 9.

Plus spécifiquement, au niveau du sujet de la recherche, les questions citées ci-haut nous ont permis de cibler les objectifs de recherche suivants :

4. Analyser le contexte interne et externe des entreprises d'un même secteur industriel complexe et multi-tiers, soit le secteur aéronautique au Québec, afin de rechercher la présence des éléments clés influençant une démarche RSE ainsi que la perception des entreprises vis-à-vis ces éléments;

5. Explorer et comprendre le processus de gestion de la complexité institutionnelle et des stratégies des entreprises à intégrer (ou pas) la RSE afin de ressortir des regroupements de variables/configurations qui font en sorte d'augmenter ou de réduire la prédisposition de l'entreprise à adopter, implanter ou propager la RSE;
6. Compte tenu des résultats des points 1) et 2) des données du terrain, développer des propositions et un cadre conceptuel transcendant les concepts et connaissances acquises.

5.4 Terminologie : notions clés et définitions

Pour des fins de clarification, nous avons défini les concepts et notions clés qui seront discutés tout au long de cette thèse.

RSE : Nous utiliserons la définition telle que simplifiée et présentée par Le Livre Vert de la Commission Européenne (2001) et qui se rapproche de celle du *Triple Bottom Line* (Elkington, 1994) prenant en compte les dimensions économiques, environnementales et sociales ainsi que les parties prenantes :

> L'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.

Démarche RSE : tout au long de cette thèse, nous utiliserons le terme démarche RSE. L'aspect vague de cette connotation est volontaire et issu des données du terrain afin de regrouper les divers profils d'entreprises dans leur intégration des principes de la RSE; intégration qui peut se faire à différents niveaux (c.-à-d. stratégique, tactique ou opérationnelle), qui peut se concentrer sur certaines dimensions plus prioritairement (sociales ou environnementales) et qui peut être vécue à différents stades d'évolution (démarche d'implantation de politiques et de procédures initiales vs démarche de développement d'outils et d'amélioration de la performance). De plus par intégration, nous ciblons une des deux phases soient l'adoption et/ou l'implantation. Par exemple, dépendamment de la maturité de l'entreprise, l'intégration de la RSE pourrait être vécue uniquement au niveau de l'adoption sans être manifestée pratiquement par une implantation.

RSE au sein du secteur industriel vs SSCM : nous utiliserons le terme propagation des pratiques RSE au sein du secteur industriel analysé comme proxy au concept de gestion durable de la chaîne d'approvisionnement. Plusieurs raisons tant au niveau de la littérature que des données du terrain appuient notre décision :

- Les compagnies « pratiquant » la RSE démontrent une volonté à ce que leurs fournisseurs soient aussi responsables, promouvant ainsi l'implantation de la RSE à travers les fournisseurs et l'ensemble de la chaîne ultimement. Dans cette perspective, un transfert ou une propagation des pratiques responsables aurait potentiellement lieu entre les entreprises et leurs fournisseurs influençant ainsi les pratiques au sein d'une industrie.

- La chaîne d'approvisionnement peut-être définie ou perçue selon diverses perspectives. Nous nous sommes basés sur la définition établie par Carter et al. (2015) qui a pragmatisé de manière significative la notion de chaîne d'approvisionnement en tant que réseau et en y associant : 1) la notion d'un système complexe en constante adaptation – *complex adaptive system*, 2) une perspective relative par laquelle une chaîne est associée à une entreprise focale (analysée) et aux fournisseurs associés à un produit spécifique, et 3) un horizon flou et opaque à certains niveaux de tiers dû à la visibilité réduite de l'entreprise focale (analysée) influencée par la nature des relations commerciales avec ses tiers et entre ses différents sous-tiers. L'échantillon des entreprises participantes, quoique représentatif des divers niveaux de tiers de l'industrie aéronautique en général, est difficilement attribuable à un produit spécifique et certaines entreprises ne sont pas des fournisseurs aux trois OEM de notre échantillon. Pour des raisons d'accès à l'information et suite au faible taux de participation initial, nous n'avons pu retracer une chaîne spécifique à un produit. Uniquement pour cette raison, nous ne respectons pas la définition et notre échantillon se rapproche plutôt d'un portrait de l'industrie aéronautique majoritairement au Québec.

- Les données du terrain ont démontré un très faible niveau de maturité au sein des entreprises quant à l'implantation des pratiques de SSCM telle que définie par les auteurs dans le chapitre de la revue de littérature. Une perspective d'adresser des enjeux au niveau de la chaîne et à travers tous les niveaux de tiers n'existe pas dans les

préoccupations actuelles des entreprises. L'emphase est plutôt à travers l'implantation de pratiques spécifiques encadrées dans des relations dyadiques de client-acheteur et il serait aberrant de dénoter ces pratiques de SSCM.

CHAPITRE 6 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre vise à décrire la méthode de recherche en présentant les éléments sous-jacents à la sélection de l'approche et de la stratégie de recherche, ainsi qu'à son évolution tout au long du cheminement préliminaire (c.-à-d. en préparation) et de l'investigation (c.-à-d. de collecte et d'analyse de données). La méthode de recherche s'est adaptée aux contingences apparues au fur et à mesure que la compréhension et les connaissances du chercheur se développaient et donc une partie de la richesse de l'apprentissage réside dans cette évolution, mais aussi d'une meilleure connaissance des intérêts et des aspirations théoriques et empiriques du chercheur.

Une recherche de qualité s'inscrit dans une approche où les éléments théoriques, méthodologiques et empiriques se rejoignent et s'appuient (Thiétart et al., 2007). Chacune des étapes de la recherche, débutant par la revue de littérature, et suivie par l'identification de la problématique, de la question et des objectifs de recherche, de la conception de la collecte et de l'analyse de données se sont dessinées et mises en place parallèlement et séquentiellement du fait que les nouveaux acquis influençaient les choix et le développement des différentes étapes de cette recherche.

La figure 6-1 représente de manière illustrative ce cheminement par boucles itératives qui nous a emmenés à l'identification du sujet (contenu), du contexte (contenant) et des outils théoriques et méthodologiques nécessaires non seulement à répondre à la question de recherche, mais aussi à respecter la posture épistémologique du chercheur.

Malgré ces interrelations et retours, et de manière générale, notre méthode a été organisée autour de quatre pôles inspirés de ceux de Lessard-Hébert, Goyette et Boutin (1990, cité par Paquette, 2007), soient : le pôle paradigmatique, le pôle stratégique, le pôle technique et le pôle théorique. Le pôle paradigmatique réfère aux préconceptions du chercheur définissant sa posture épistémologique et ses choix méthodologiques. Le pôle stratégique constitue la stratégie ou l'approche retenue pour exécuter la recherche. Le pôle technique s'associe au choix des techniques de collecte des données et finalement, le pôle théorique définit les orientations par rapport au traitement des données et à l'analyse des résultats. Ces quatre pôles regroupent l'ensemble des éléments à couvrir par rapport à la méthode de recherche.

Les sections suivantes seront en mesure de mieux détailler les éléments clés de notre méthodologie. Nous débuterons par une présentation des considérations épistémologiques et

méthodologiques. Ensuite, nous détaillerons les méthodes de collecte et d'analyse de données ainsi que les critères de validité de notre étude qualitative. À la fin, nous donnerons un aperçu agrégé des profils des individus participants et de leurs entreprises.

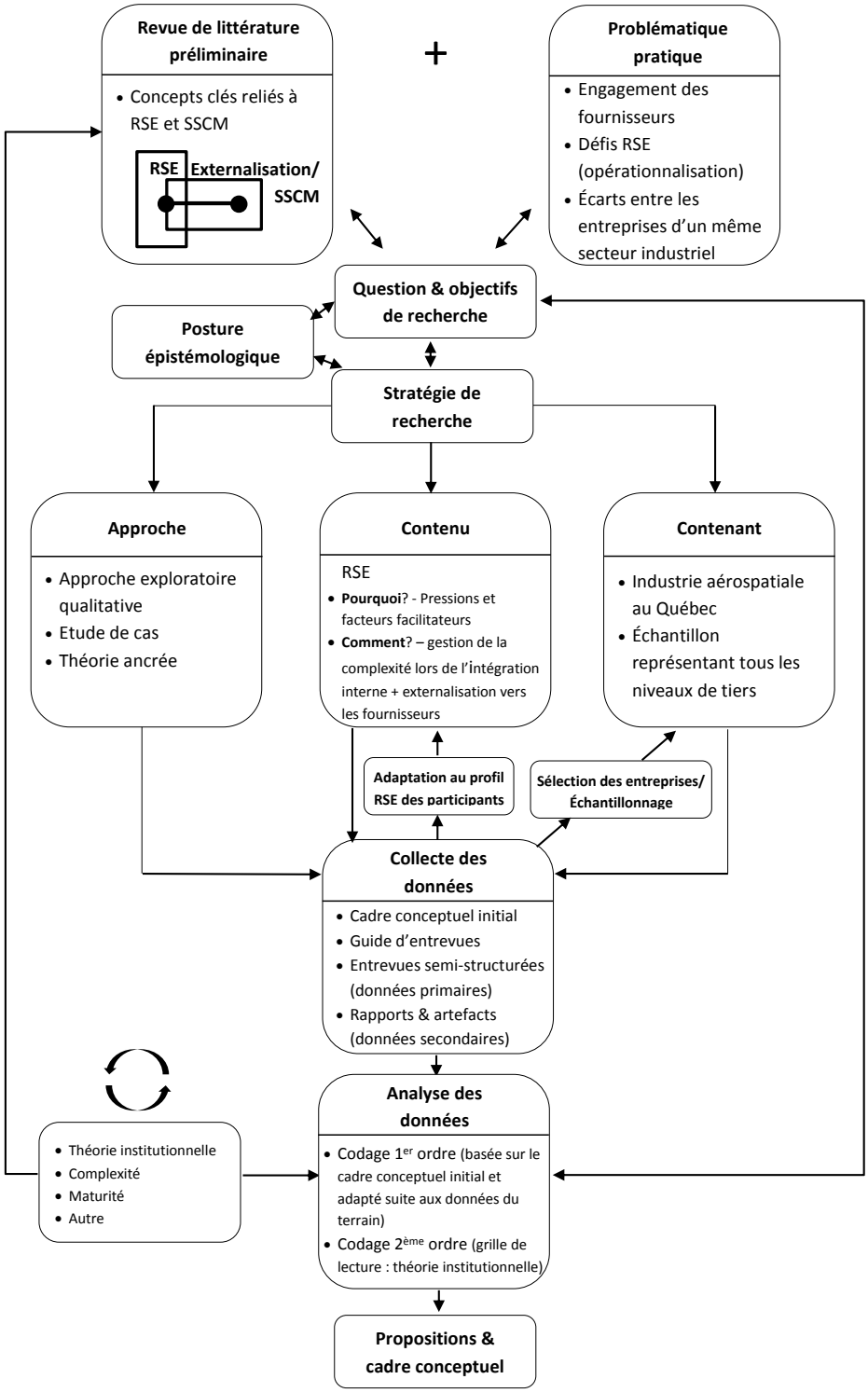


Figure 6-1. Parcours méthodologique de la thèse

6.1 Considérations épistémologiques et méthodologiques

La réflexion sur le choix de méthode a évolué tout au long de la recherche et a été imprégnée par le cadre théorique et conceptuel, les données empiriques ainsi que les préférences ontologiques et épistémologiques du chercheur. En début de parcours, compte tenu de la revue de littérature préliminaire et de l'expérience passée du chercheur en tant qu'auditeur interne, les approches interprétatives et constructivistes l'interpellaient surtout au niveau de leur vision de la réalité et de la nature du lien sujet-objet. Lors de son parcours professionnel, le chercheur a appris à relativiser et comprendre les phénomènes, processus ou évolutions selon l'interprétation, la perspective des personnes impliquées dans ces phénomènes, processus ou évolutions. Cette manière de voir les choses ou de les comprendre a contribué aux considérations épistémologiques de cette recherche. Évidemment, ces aspirations ont imprégné les lectures ainsi que les premières réflexions par rapport au sujet de recherche et ont généré la question et les objectifs de recherche détaillés au chapitre 5. Le résultat fut d'envisager la recherche dans une démarche qualitative empirique qui se balance entre une approche interprétative et constructiviste et dans une logique abductive. Cette forme hybride n'a pas été conçue ou visée de manière ponctuelle au début de la recherche, mais fut plutôt le fruit d'une évolution cognitive à travers l'émergence des données du terrain et des discussions avec plusieurs experts. Cette évolution, qui a été significativement impactée par l'apprentissage au niveau du terrain, associe la démarche poursuivie lors des étapes de collecte et d'analyse de données à la théorie ancrée (*grounded theory*).

Dans le cadre du projet, il s'est avéré que la nature même du concept analysé; la RSE dépend du contexte et on ne peut pas affirmer des énoncés expérimentaux en supposant une clause ou en prenant une perspective de « toute chose étant égale par ailleurs ». En effet, dans un contexte de collecte et d'analyse associé à des entreprises dont les attributs (structurels, managériaux, stratégiques, positionnement dans la chaîne, historique, évolution) sont uniques à chacune, il s'avère qu'avoir une approche positiviste éliminerait l'essence même de la recherche qui tente de percevoir les différences de contexte et les diverses stratégies par rapport à l'intégration et à la propagation de la RSE. Plus précisément, dans une posture interprétative, le processus de création de connaissances passe par la compréhension que les acteurs donnent à la réalité; il s'agit de comprendre la réalité à travers les interprétations des participants (Thiétart et al.,

2007). De plus, les auteurs précisent que l'objet de recherche dans une approche interprétative est interdépendant avec le chercheur et donc, l'activité scientifique n'est pas portée par un objet à connaître extérieur à elle-même (comme dans une approche positiviste), mais consiste à développer une compréhension de la réalité selon la perspective des individus participant à sa création. L'objet se dessine par l'intérêt initial du chercheur pour un phénomène et se précise au fur et à mesure que sa compréhension par les données du terrain évolue; ainsi l'objet se concrétise et prend sa forme finale presque en parallèle avec l'accomplissement de la recherche. (Thiétart et al., 2007).

> Plusieurs points de départ peuvent être utilisés afin d'élaborer l'objet de recherche ; des concepts, des théories, des modèles théoriques portant sur le phénomène à étudier, des outils, des approches méthodologiques, des faits observés au sein des organisations, une opportunité de terrain, ou encore un thème général d'intérêt. (Thiétart et al., 2007, p.46)

L'objet de recherche est directement inspiré du bagage académique et professionnel du chercheur qui a eu l'opportunité d'évaluer, dans le cadre d'audits, des processus de RSE dans plusieurs filiales d'une multinationale à travers plusieurs pays. Cette expérience a permis d'observer les enjeux, mais aussi la motivation des individus à entreprendre de telles pratiques et à progresser. Les recommandations des audits ont permis d'améliorer la fiabilité des données rapportées, la compréhension et la propagation des concepts et pratiques dans les sites ainsi que les processus reliés au *reporting*. Cet audit a créé l'attachement du chercheur à la RSE et au développement durable. Un attachement né d'une expérience où la réalité de la RSE se dessinait avec les yeux (les perceptions), le cœur (les sentiments et les émotions) ainsi que les efforts (les pratiques et les actions entamées) des personnes qui la côtoient, et qui la vivent dans leur monde opérationnel. Cette expérience fut enrichissante pour le chercheur, car même si la majorité des personnes impliquées étaient enthousiastes, il reste que certaines autres l'étaient moins, ne l'étaient pas ou même venaient à décrire un tel concept de « futile », « une mode », « on s'en fout ». Il ressortait alors une RSE hautement évaluée et une RSE méprisée, une RSE phare et une RSE fardeau, au sein d'une même entreprise, mais à différents niveaux, à différents départements. Cette bipolarité intriguait et a poussé le chercheur à vouloir poursuivre sa compréhension par rapport à l'extension de la RSE avec les autres partenaires; les fournisseurs. Il a approfondi alors ses connaissances en SSCM, en intégration de la RSE dans les chaînes d'approvisionnement, en développement durable par des recherches théoriques, mais aussi des

discussions informelles avec des personnes expertes du sujet. Plusieurs questionnements commençaient à se présenter par rapport à l'initiation de stratégies RSE, leur développement et leur déploiement dans la chaîne, l'influence des clients, des entreprises au pouvoir, la cascade des requis ou des attentes associées à la RSE à travers les différents niveaux de tiers, etc.

Plusieurs publications dans le champ de la RSE et de son externalisation à travers la chaîne d'approvisionnement (surtout au sein de la littérature sur la SSCM) suivent une démarche quantitative positiviste et exploitent des concepts de recherche opérationnelle (optimisation d'éléments entrants ou sortants de divers processus manufacturiers, optimisation logistique et du transport), d'analyse de cycle de vie, de conception écologique, d'études d'impacts environnementaux, etc. Toutefois, l'intérêt du chercheur dans cette thèse se posait plutôt à un niveau en amont de l'application, de l'implantation de pratiques RSE ou de leur propagation vers les fournisseurs. Guidés au départ par le paradigme de S-S-P - Stratégie-Structure-Pratiques (Nakano & Akikawa, 2012), notre ligne de pensée supposait que ces éléments quantitatifs qui représentent des répercussions (*outcome*) des pratiques sont issus d'éléments précurseurs, de la stratégie et de la structure mises en place au niveau intra et interorganisationnel, et qui doivent exister afin de pouvoir être manifestés par la suite par des artefacts (initiatives, projets. Dans cette perspective, l'étude qualitative poursuivie dans cette thèse dont l'analyse est basée sur la théorie ancrée nous a permis justement d'explorer ces éléments précurseurs et de comprendre les réponses des entreprises par un codage à deux niveaux.

En parallèle, se sont affirmés les besoins d'effectuer une étude exploratoire et qualitative basée sur une étude de cas dans un secteur industriel spécifique. L'étude de cas s'est avérée pertinente et adaptée aux objectifs de cette recherche afin de contextualiser les données dans le cadre opératoire des entreprises, de comprendre leur historique, leurs motivations, leurs incitatifs et de bâtir les connaissances à travers la perception et les expériences des participants. En effet, nous sommes intéressés à comprendre le comment et pourquoi et ce genre de connaissances est le mieux transposé par une étude de cas. Cette dernière permet de collecter des données riches et profondes et aussi de mieux comprendre les thèmes à explorer (Eisenhardt & Graebner, 2007). Ce genre d'information est intégré au contexte social de l'entreprise et le rend unique, difficilement imitable et alors capable de créer une valeur stratégique (Lane & Lubitikin, 1998).

L'étude de cas, et même son unité, le « cas », sont des termes souvent débattus dans la littérature, et dont plusieurs définitions ou interprétations existent (Langley & Royer, 2006). Pour des fins de simplification et compte tenu de l'aspect interorganisationnel au sein de l'industrie, nous utiliserons la définition évoquée par Langley & Royer (2006) qui décrit l'étude de cas comme étant une étude d'au moins un cas, où le cas représente un système fermé qui sera analysé par ses détails et son contexte sans aucune restriction sur la méthode ou l'approche utilisée (i.e. qualitative ou quantitative, positiviste ou interprétative). Une étude de cas peut être intrinsèque (visant à comprendre un cas en particulier) ou instrumentale (conçue pour mieux comprendre un enjeu ou développer des généralisations). Notre étude de cas présente un profil hybride, car elle tente de comprendre le cas de la RSE dans un contexte particulier, toutefois, elle tente aussi de comprendre un enjeu (défis et complexité et mécanismes de gestion) et certaines des propositions développées ont pour but d'être testées dans d'autres contextes et industries et pourrait être généralisée dans de futures études. De plus, les auteurs soulignent l'importance de la consistance entre posture épistémologique, critères de qualité et méthode de recherche plutôt qu'une perspective ou méthode prise en solo, ce que reflète notre approche au cours de cette thèse et que nous avons tenté d'illustrer à la figure 6-1.

Quant à la démarche de la théorie ancrée, elle était de mise tout au long de notre collecte et d'analyse de données compte tenu de :

1. nos objectifs de recherche qui nécessitent une investigation exploratoire en vue de faire émerger des propositions et bâtir un cadre conceptuel. En effet, cette approche qui s'associe bien à une posture interprétative permet une compréhension en profondeur du sujet ou thèmes abordés (Omar et al., 2012), de se rapprocher du phénomène étudié et ainsi de bâtir une perspective différente à le comprendre; et
2. la liberté qu'elle donne au chercheur de rester ouvert à l'opportunité de nouvelles connaissances, à explorer au moment de la collecte et de l'analyse des résultats puisqu'elle n'est pas limitée par des prédispositions ou des modèles théoriques (Omar et al., 2012).

Finalement, le choix du « contenant » ou du secteur industriel spécifique s'est précisé en considérant les éléments suivants :

- analyser une industrie importante en termes d'impact économique, à haute valeur ajoutée et complexe de par la nature du produit final acheminé au consommateur et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement;
- analyser une industrie dont au moins quelques entreprises apparaissent en tant que leaders de la RSE /durabilité, mais qui présente aussi des enjeux par rapport à l'intégration de la RSE dans d'autres entreprises;
- analyser une chaîne d'approvisionnement à travers tous ses tiers afin de pouvoir élaborer les similitudes, les divergences entre les entreprises de tous les niveaux. Cette industrie devrait avoir des fournisseurs de tous niveaux de tiers localement au Québec afin d'éliminer certaines variables reliées au cadre législatif, règlementaire et socioculturel.

Par conséquent, cette thèse répond aux objectifs de recherche à travers une posture interprétative associée à une recherche exploratoire et qualitative basée sur une étude de cas au sein de l'industrie aéronautique au Québec.

6.2 Méthode de collecte et d'analyse

6.2.1 Échantillonnage et sélection des entreprises

Suite à l'identification de l'industrie à analyser, et du fait que notre étude soit qualitative basée sur une étude de cas, nous sommes partis de plusieurs critères et de plusieurs sources d'information afin de sélectionner les entreprises participantes de notre échantillon:

1) secteur d'activité : les entreprises visées se devaient d'œuvrer principalement dans le domaine aéronautique. De plus, nous visions celles ayant des activités principalement manufacturières. Nous avons ainsi exclu celles ayant des activités reliées aux technologies de l'information, aux ressources humaines, à la consultation et à l'ingénierie de services incluant les activités de conception et de tests, à la logistique et distribution, aux services de maintenance ainsi qu'à la production d'outils et d'outillage.

2) localisation géographique du site : nous nous sommes confinés à une région géographique spécifique afin d'éliminer, ou du moins réduire dans la mesure du possible, la variation potentielle entre les entreprises due à des facteurs de nature sociopolitique, macroéconomique, législative et règlementaire. Nous nous sommes alors concentrés sur celles situées au Québec. Justement, ce critère de dispersion géographique a été noté par Wu et al. (2014) comme étant un proxy des pressions règlementaires et sociétales.

3) caractéristiques des entreprises :

- taille : minimum de 50 employés;

- entreprise focale : positionnée au plus haut niveau dans la hiérarchie de la chaîne, soit au niveau OEM et qui démontre un intérêt prononcé et des initiatives en lien avec le développement durable;

- niveau de tiers : l'échantillon doit couvrir les cinq niveaux de la chaîne; soient OEM, Tier 1, Tier 2, Tier 3 et Tier 4 tel que proposés par AeroDynamic (2017) et Aerospace Review (2012).

Plusieurs sources d'information sont disponibles, toutefois, étant donné que nous étions concentrés sur le Québec, nous nous sommes inspirés tout d'abord de la liste de l'annuaire des entreprises 2016 d'AéroMontréal, la grappe industrielle aéronautique au Québec. Suite à un premier filtre basé sur les critères de ci-haut, nous avons identifié 72 entreprises.

Par la suite, un exercice de second filtrage a eu lieu en concertation avec un expert et directeur d'approvisionnement d'un OEM. Premièrement, ces entreprises ont été catégorisées selon leur position dans la chaîne d'approvisionnement. Deuxièmement, nous avons identifié de manière sommaire les entreprises qui ont des profils différents de RSE (leader, moyen, faible) en nous basant sur les scores de l'initiative MACH[10] (lorsque l'entreprise faisait partie de l'initiative MACH) et aussi sur des connaissances générales de l'expert. Nous voulions cibler 5 à 6 entreprises par niveau de tiers à l'exception des OEM et des Tiers 4 qui étaient moins nombreux. Ainsi, un échantillon de 25 entreprises minimum était ciblé et 30 entreprises ont été identifiées afin d'être contactées. Ensuite, les personnes-ressources au sein de ses entreprises ont été identifiées et contactées. Généralement, nous établissions un premier contact au sein d'une entreprise avec le Président ou VPGM du site, le directeur d'approvisionnement ou le responsable en matière de RSE. Un premier contact était établi généralement par téléphone favorisant un contact plus humain et créant un lien de confiance, et ensuite les suivis se faisaient par téléphone ou par courriel. Afin de favoriser le taux d'acceptation, nous avions procédé à plusieurs vagues de rappel dont certaines étaient fructueuses et d'autres pas. De ces 30 entreprises, uniquement 8 ont accepté au départ. Le taux de participation était très faible et nous avons dû procéder à un échantillonnage théorique (Eisenhardt, 1989), tout en considérant les profils des entreprises recherchés (niveau de tiers, niveau de RSE), et les critères énoncés. Ainsi, au fur et à mesure que les entrevues se faisaient, les participants nous recommandaient à certains de leurs fournisseurs ou des entreprises qui se rapprochaient des profils et critères visés. Ainsi, par un effet boule de neige, nous avons complété notre échantillon afin d'avoir une taille représentative et qui a amené une saturation des données empiriques. La durée de

---

[10] Au Québec, au sein de la grappe aéronautique AéroMontréal, une initiative intitulée MACH est associée au thème de la chaîne d'approvisionnement et son objectif prinicpal est « d'optimiser la performance de la chaîne d'approvisionnement aérospatiale québécoise afin d'augmenter sa compétitivité à l'échelle internationale ». Cette initiative, centrée sur un programme d'évaluation et d'amélioration, incluait la RSE parmi les sous-axes à évaluer. Le label de performance était de 5 niveaux allant du moins mature au plus mature de MACH 1 à MACH5.

planification d'une rencontre pouvait s'étendre de quelques jours à plus de sept mois dans certains cas sans inclure le laps de temps entre le moment où le participant se commet à une date et la date actuelle de la rencontre. Ce laps de temps s'étalait entre une à quatre semaines. De plus, plusieurs experts ont été sélectionnés au niveau académique, de la grappe industrielle et d'organismes internationaux en aéronautique suite aux références de participants, mais aussi, et surtout dû à l'intérêt du chercheur à intégrer une perspective plus large et complète. Au total, 25 entreprises ont participé et 40 individus dont 7 experts dans l'industrie. Le tableau ci-dessous liste les entreprises, leurs participants et le nombre d'entrevues.

Tableau 6-1. Liste des entreprises, participants et nombre d'entrevues

Niveau de Tier	Taille (nb employés)	Affiliée à une MN	Publique ou Privée	Position et Département des participants	Nombre d'entrevues
OEM	1,000 +	O	Publique	Directeur Approvisionnement (2) Expert RSE Expert Santé Sécurité Environnement	7
	1,000 +	O	Publique	VP Approvisionnement Directeur RSE	2
	1,000 +	O	Publique	Directeur Approvisionnement	1
Tier 1	1000 +	O	Publique	Directeur Approvisionnement	2
	250 - 1,000	O	Publique	Directeur Approvisionnement	1
	1,000 +	O	Publique	Président Directeur SSE	1
	1,000 +	O	Privée	Directeur Approvisionnement	1
	50 - 249	O	Privée	Directeur Ressources Humaines	1
Tier 2	250 - 1,000	O	Publique	Directeur Opérations & Approvisionnement	1
	1,000 +	O	Privée	Directeur Développement d'affaires et Stratégie Directeur Approvisionnement Expert Santé Sécurité Environnement	2
	1,000 +	O	Publique	Chef de service Approvisionnement	1
	250 - 1,000	O	Privée	Chef de service Développement International	1
	250 - 1,000	O	Privée	Directeur Approvisionnement	1
	250 - 1,000	N	Privée	Chef d'exploitation opérations	1
Tier 3	250 - 1,000	N	Privée	Président	1
	1 - 49	N	Privée	Directeur GM	1
	50 - 249	N	Privée	Président	1
	50 - 249	N	Privée	Chef de service Approvisionnement	1
	50 - 249	N	Privée	Directeur Ressources Humaines	1
	50 - 249	N	Privée	Directeur Ressources Humaines	1
	1 - 49	N	Privée	Président	1
	250 - 1,000	O	Publique	VPGM Chef de service RSE	2
	50 - 249	N	Privée	Directeur Programme	1
Tier 4	1,000 +	O	Publique	Directeur RSE	1
	50 - 249	O	Publique	VPGM	1
				Experts Aéronautique, RSE, Approvisionnement (7	7
Total			**25 Entreprises**	**40 Participants**	**42 Entrevues**

Notons que certaines exceptions ont été faites par rapport aux critères :

- Deux entreprises de moins de 50 employés ont été choisies, une pour son profil RSE, car elle avait développé et déployé un programme RSE malgré sa petite taille et l'autre pour son type d'activité;
- Six participants étaient localisés hors du Québec associés à six entreprises dont trois avaient un site au Québec (dont le participant était responsable), une avait un site au Canada (hors Québec), et deux étaient à l'international (Amérique du Nord et Europe). Ces participants avaient été sélectionnés soit : 1) pour leur position qui faisait en sorte que ces individus géraient des opérations ou des approvisionnements de plusieurs régions au Canada et/ou Amérique du Nord (cinq des six entreprises), ou 2) pour avoir été recommandées pour leur profil ou leur intérêt envers la RSE (une des six entreprises). De plus, au cours de la collecte des données, nous avons remarqué que ce critère de localisation géographique devenait de plus en plus un critère complexe à gérer, car les entreprises (locales ou pas) sont assujetties à des réglementations et législations internationales, sont influencées par des clients internationaux, sont associées à des sièges sociaux à l'international. Par conséquent, les frontières sont de plus en plus difficiles à tracer.

Le tableau 6-2 récapitule les principaux attributs des personnes interviewées incluant leur ancienneté dans leur position actuelle et dans l'industrie aéronautique en général.

Au-delà de ces 40 personnes, des entretiens informels ont eu lieu avec sept personnes ayant plusieurs années d'expérience dans le domaine aéronautique et occupant des positions allant entre superviseur, chef de service, directeur ou VP en approvisionnements, qualité et ingénierie et santé, sécurité et environnement. Le nombre de personnes formellement interviewées par entreprise varie entre une et quatre personnes selon les disponibilités et la nécessité d'obtenir de l'information additionnelle. En général, 21 entreprises ont été représentées par un participant, quatre entreprises ont été représentées par deux participants et une entreprise par quatre participants.

Tableau 6-2. Profil des participants

Niveau de Tier	Nature des activités	Taille entreprise (employés)	Position et département du participant	Nombre entrevues	Longueur de l'entrevue (min)	Nombre d'années dans la position actuelle	Nombre d'années expérience dans l'industrie
OEM		1,000 +	Directeur Approvisionnement	3	71 min	Moins de 5 ans	5-9 ans
OEM		1,000 +	Expert SSE	2	93 min	5-9 ans	Plus de 15 ans
OEM		1,000 +	Expert RSE	1	77 min	5-9 ans	5-9 ans
OEM		1,000 +	Directeur Approvisionnement	1	52 min	Moins de 5 ans	5-9 ans
OEM		1,000 +	VP Approvisionnement	1	69 min	5-9 ans	5-9 ans
OEM		1,000 +	Directeur RSE	1	10 min	Moins de 5 ans	10 à 15 ans
OEM		1,000 +	Directeur Approvisionnement	1	39 min	5-9 ans	Plus de 15 ans
Tier 1	Systèmes	1,000 +	Directeur Approvisionnement	1	71 min	5-9 ans	Plus de 15 ans
Tier 1	Systèmes	250 - 1,000	Directeur Ressources humaines	1	63 min	5-9 ans	Plus de 15 ans
Tier 1	Systèmes	1,000 +	VPGM	1	51 min	5-9 ans	Plus de 15 ans
Tier 1	Systèmes	1,000 +	Directeur Santé Sécurité Environn			5-9 ans	Plus de 15 ans
Tier 1	Systèmes	1,000 +	Directeur Approvisionnement	2	82 min	Plus de 10 ans	Plus de 15 ans
Tier 1	Systèmes	1,000 +	Directeur Approvisionnement	1	approx. 60 min*	Moins de 5 ans	Plus de 15 ans
Tier 2	Structures	1,000 +	Directeur Approvisionnement	1	84 min	Moins de 5 ans	Moins de 5 ans
Tier 2	Structures	1,000 +	Directeur Développement d'affai			Plus de 10 ans	Plus de 15 ans
Tier 2	Structures	1,000 +	Expert SSE	1	approx. 20 min*	5-9 ans	5-9 ans
Tier 2	Structures	1,000 +	Chef de service Approvisionneme	1	50 min	5-9 ans	Plus de 15 ans
Tier 2	Systèmes	250 - 1,000	Directeur Opérations & Approvisi	1	75 min	5-9 ans	Plus de 15 ans
Tier 2	Systèmes	250 - 1,000	Directeur Approvisionnement	1	54 min	5-9 ans	5-9 ans
Tier 2	Systèmes	250 - 1,000	Chef d'exploitation opérations	1	81 min	Moins de 5 ans	5-9 ans
Tier 2	Systèmes	50 - 249	Directeur Programme	1	approx. 90 min*	5-9 ans	10 à 15 ans
Tier 2	Systèmes	250 - 1,000	Chef de service Développement I	1	72 min	Moins de 5 ans	10 à 15 ans
Tier 3	Composantes	50 - 249	Directeur Ressources humaines	1	129 min	Plus de 10 ans	10 à 15 ans
Tier 3	Composantes	50 - 249	Président	1	64 min	Plus de 10 ans	Plus de 15 ans
Tier 3	Composantes	50 - 249	Chef de service Approvisionneme	1	50 min	Moins de 5 ans	10 à 15 ans
Tier 3	Composantes	250 - 1,000	VPGM	1	81 min	Moins de 5 ans	Plus de 15 ans
Tier 3	Composantes	250 - 1,000	Chef de service RSE	1	70 min	5-9 ans	5-9 ans
Tier 3	Composantes	1 - 49	Directeur GM	1	66 min	Plus de 10 ans	Plus de 15 ans
Tier 3	Composantes	50 - 249	Directeur Ressources humaines	1	49 min	Plus de 10 ans	Plus de 15 ans
Tier 3	Composantes	1 - 49	Président	1	approx. 50 min*	Plus de 10 ans	Plus de 15 ans
Tier 3	Struct. & Syst.	250 - 1,000	Président	1	43 min	Plus de 10 ans	10 à 15 ans
Tier 4	Matière première	50 - 249	VPGM	1	85 min	Moins de 5 ans	Moins de 5 ans
Tier 4	Matière première	1,000 +	Directeur RSE	1	74 min	5-9 ans	5-9 ans
N/A	Expert	--	RSE	1	43 min	Plus de 10 ans	10 à 15 ans
N/A	Expert	--	Aéronautique	1	72 min	Plus de 10 ans	Plus de 15 ans
N/A	Expert	--	Aéronautique	1	approx. 60 min*	5-9 ans	5-9 ans
N/A	Expert	--	RSE	1	52 min	Plus de 10 ans	N/A
N/A	Expert	--	Aéronautique et RSE	1	65 min	Moins de 5 ans	Plus de 15 ans
N/A	Expert	--	RSE	1	43 min	Plus de 10 ans	N/A
N/A	Expert	--	Aéronautique et Approvisionnem	1	84 min	5-9 ans	5-9 ans
	Total		40	42	2508 min		

* Entrevue non enregistrée (en partie ou au complet) en audio et basée sur des notes manuscrites

6.2.2 Cadre conceptuel initial

Un cadre conceptuel de référence a été établi au départ basé sur les éléments clés couverts par la une revue de littérature préliminaire sur la RSE et SSCM et sur les propos d'experts en approvisionnement au sein de l'industrie aéronautique. Ce cadre a été pensé afin de couvrir de manière générale l'ensemble des éléments adressés par nos objectifs de recherche, mais aussi d'être adaptable au type de situation de l'entreprise ou de données collectées. Selon Mucchielli (2005, cité par Paquette, 2007), pour une telle recherche, il est plus adapté de construire un « cadre de référence large et souple » permettant d'avoir « une carte provisoire du territoire, composée de connaissances générales à propos du phénomène à étudier, ainsi que des repères interprétatifs…». Bien que notre approche soit exploratoire, constructiviste et basée sur une approche de théorisation ancrée (*grounded theory*), ce cadre initial a été pensé pour les raisons suivantes et représenté dans la figure ci-dessous:

1. guider les thèmes à couvrir lors de la collecte des données afin de couvrir deux perspectives :
    a. les interdépendances entre trois niveaux de contextes : le contexte externe, le contexte organisationnel, et le contexte opérationnel de la chaîne d'approvisionnement;
    b. l'intégration de pratiques RSE dans une perspective pragmatique sous la forme de S-S-P ou Stratégie-Structure-Processus (Nakano & Akikawa, 2012) afin de différencier les niveaux stratégiques, structurels et opérationnels au sein d'une démarche RSE.
2. établir les thèmes à aborder à travers notre guide d'entrevue;
3. établir un gabarit de départ afin de commencer l'analyse préliminaire des données (codage de premier ordre).

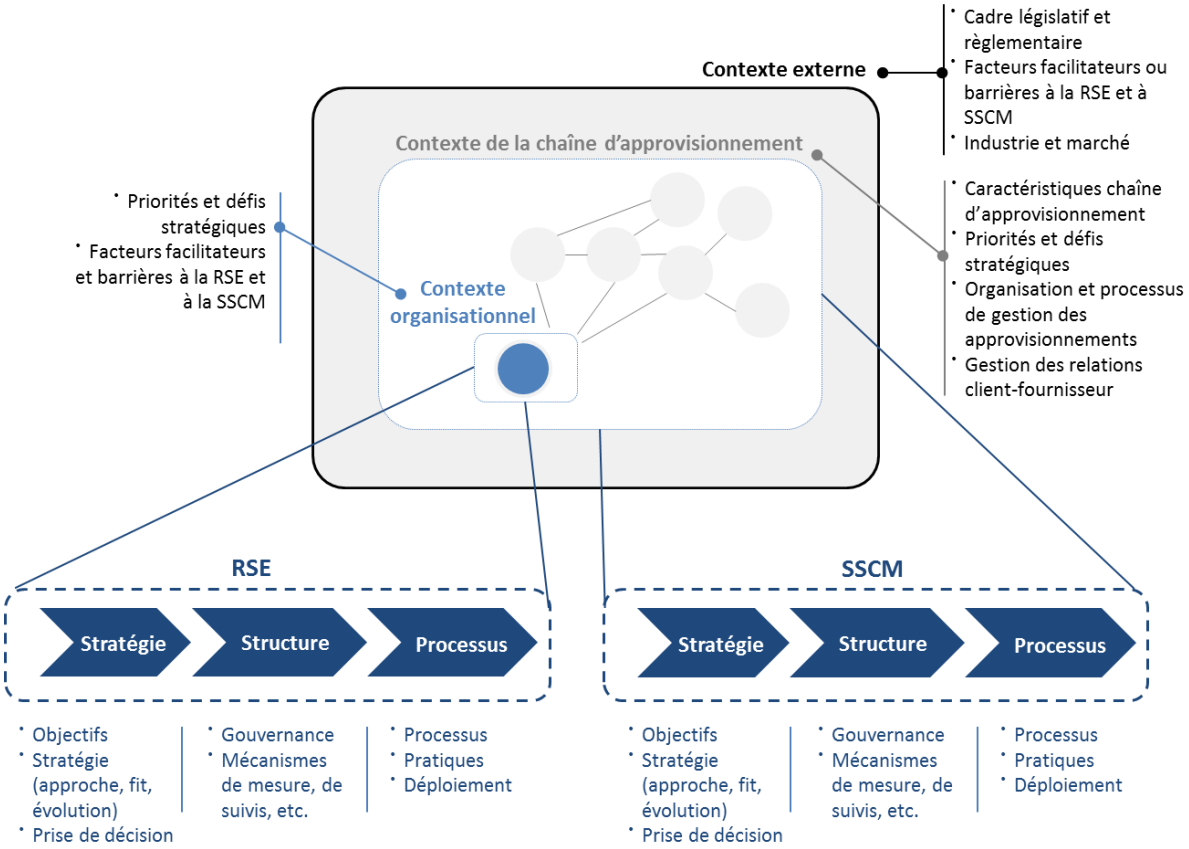


Figure 6-2. Cadre conceptuel initial de la recherche

Ce cadre représente plusieurs blocs qui s'associent aux différents niveaux de contextes à l'étude. Pour chacun de ces contextes, nous avons identifié des thèmes généraux tels que détaillés en sous-points dans la figure :

- Au niveau du contexte externe, par exemple, nous avons essayé de comprendre le cadre législatif et règlementaire impactant les activités environnementales et sociales de l'entreprise à l'interne, mais aussi au niveau de ses approvisionnements.
- Au niveau de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, plusieurs thèmes se devaient d'être couverts afin de ressortir les caractéristiques structurelles, mais aussi processuelles quant à la gestion des approvisionnements et des relations fournisseurs.
- Au niveau du contexte organisationnel, nous avons ciblé l'identification des priorités et défis stratégiques ainsi que la perception par rapport aux facteurs facilitateurs et aux barrières à la RSE.

- Quant au sujet de la RSE et de son externalisation vers la chaîne d'approvisionnement (intitulée SSCM, en faisant référence aux concepts de la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement), nous avons considéré des blocs de thèmes similaires selon la perspective S-S-P afin de comprendre la stratégie, la structure et les processus mis en place.

Ce référentiel nous a permis d'avoir une base de discussions riches et englobantes lors des entrevues et par la suite constituer une liste de thèmes initiale pour le codage de premier ordre lors de l'analyse des données.

6.2.3 Collecte de données

6.2.3.1 Les entrevues

Les entrevues étaient semi-structurées et basées sur un guide d'entrevue (annexe A). Les questions du guide n'étaient pas posées en entier, mais la sélection des questions se faisait plutôt in situ lors de l'entrevue suite aux réponses et aux explications données par les participants et donc suite à la construction de la connaissance ou à l'apprentissage. Parfois, les questions étaient même formulées de façon différente ou axée sur des exemples concrets selon le niveau d'implication de l'individu interviewé.

Le nombre de personnes formellement interviewé par entreprise varie entre une et quatre personnes selon les disponibilités et la nécessité d'obtenir de l'information additionnelle. En général, 21 entreprises ont été représentées par un participant, quatre entreprises ont été représentées par deux participants et une entreprise par quatre participants.

La majorité des entrevues étaient faites en personne, au site de travail de l'individu participant à l'exception de 11 qui ont été faites au téléphone pour des raisons logistiques et de distance géographique. Les entrevues se faisaient en français sauf neuf qui ont eu lieu en anglais.

Les entrevues débutaient par une présentation du projet de recherche et du formulaire de consentement. C'est à ce moment que le sujet de la confidentialité des entreprises participantes était discuté et bien expliqué surtout que l'étude englobait des entreprises ayant de liens clients-fournisseurs, ou compétiteurs et les propos étaient dans certains cas de nature sensible ou stratégique. La décision fut prise de ne mentionner aucune entreprise et que les données seraient recueillies et enregistrées selon des codes aléatoires ne faisant aucune référence à leurs

activités, leur niveau de tiers dans la chaîne d'approvisionnement aéronautique ou leur taille en termes de revenus ou de nombre d'employés. Toutefois, au niveau des citations, nous avons uniquement gardé le niveau de tiers dans la chaîne. De plus, au niveau individuel, lors de la présentation du formulaire de consentement, les personnes interviewées se devaient de sélectionner un des trois niveaux de confidentialité pour des fins de citations; mention du nom et de la fonction, mention de la fonction uniquement ou anonymat. Vu le faible nombre de personnes qui ont choisi d'être citées par leur nom et fonction, que l'industrie aéronautique est un secteur sensible avec une culture importante du secret, et afin de respecter la décision d'anonymat de la majorité, nous avons opté à garder l'anonymat pour l'ensemble des participants et uniquement indiqué lors des citations le département ou service du participant ainsi que niveau de tiers auquel l'entreprise est associée (pour un Directeur Approvisionnement au niveau du Tier 1, nous avons cité Approvisionnement, Tier 1). Pour les participants qui sont de niveau hiérarchique VP et plus haut (VPGM, Président), au lieu du département nous avons indiqué Gestionnaire. Ensuite, l'entrevue enchaînait avec une introduction de la personne interviewée sur son bagage professionnel et le chercheur présentait à haut niveau les divers thèmes qui seraient couverts lors de l'entrevue.

Les entrevues duraient entre 45 minutes et 2 heures. Toutes les entrevues étaient enregistrées sauf une, car le participant avait mentionné son inconfort. Pour cette dernière, une prise de note extensive a eu lieu et une retranscription a été faite dans l'heure qui suivait afin de garder les propos frais et de ne pas perdre l'essence de ce qui a été discuté. Lors des entrevues, le chercheur faisait une prise de note afin de souligner les éléments les plus marquants tout en créant des liens et/ou des schémas cognitifs qui l'aidaient par la suite à revivre les perceptions et les interprétations émergentes lors de l'entretien. Toutes ces entrevues enregistrées furent retranscrites verbatim pour un total de plus de 700 pages. De plus, le chercheur tenait un journal dans lequel étaient notées ses impressions, ses connaissances bâties au fur et à mesure, des liens qui se tissaient entre les propos recueillis, des idées qui étaient discutées avec collègues et personnes travaillant dans l'industrie et qui ont permis de bâtir son bagage à travers le temps et aussi à travers chaque entrevue.

6.2.3.2 Artefacts et données secondaires

Des données secondaires publiées à l'externe ont été collectées principalement du site internet des entreprises, des nouvelles sur l'industrie aéronautique et sur ces entreprises. Ces données ont été analysées avant la rencontre avec les participants afin de cibler les questions et de comprendre les produits et activités de l'entreprise en général ainsi que l'orientation RSE (lorsqu'applicable). Par exemple, pour les entreprises publiques, nous avons parcouru entre autres les rapports annuels et les rapports de RSE afin de ressortir les éléments clés stratégiques et les activités RSE afin de mieux orienter les questions et les discussions lors de l'entrevue.

Suite aux entrevues, afin de soutenir les propos des individus et selon le type de pratiques RSE mises en place, des données secondaires sous forme d'artefacts étaient collectées telles que les politiques ou programmes de RSE, des documents décrivant des processus de gestion des approvisionnements, des preuves d'intégration de critères RSE à différents processus, des présentations stratégiques, des outils de travail, etc. Ces données, ainsi que celles publiées à l'externe, étaient analysées après la(les) rencontre(s) afin de valider les propos recueillis par les divers individus. Cet exercice de corroboration des données primaires et secondaires a permis une triangulation en vue de développer les connaissances de manière plus robuste telle que suggérée par Yin (1999).

La saturation des données commença à se manifester vers la trentième entrevue et les propos subséquents ne faisaient plus émerger des notions importantes et novatrices par rapport à ce qui avait déjà été collecté. Toutefois, du fait de la différence des bagages académique et professionnel des participants et des profils différents des entreprises, l'intérêt du chercheur continuait jusqu'à la dernière entrevue. La richesse du contenu et des points de vue, des perceptions et de l'interprétation des participants ont beaucoup passionné le chercheur qui a apprécié le regard différent de chaque participant. Chacun ayant participé à la construction des connaissances partagées aux résultats. Dans une étude qualitative utilisant l'approche de la théorie ancrée, le nombre d'entrevues n'est pas un indicateur clé de saturation. Toutefois, notons que les 40 entrevues et 25 entreprises participantes excèdent le nombre suggéré de 8 entrevues par McCracken (1988) pour des échantillons de participants homogènes et de 12–20 entrevues pour des échantillons hétérogènes (Carter & Jennings, 2002).

L'importance et l'ampleur de cette étape dans notre recherche furent critiques et au cœur de la valeur de cette recherche. Dans une industrie extrêmement confidentielle et complexe, nous avons pu couvrir par notre échantillon l'ensemble des tiers à travers l'industrie avec des profils de participants assez variés afin d'avoir des perspectives différentes et riches en contenu. Plus spécifiquement, nous avons réussi à avoir 25 entreprises, ce qui représente plus de 10% du nombre d'entreprises total au Québec, alors qu'en prenant le nombre d'entreprises au niveau OEM et Tier-1, nous avons couvert plus de 50% de cette sous-population. La représentativité de ce niveau de tiers est élevée. Pour les tiers aux plus bas niveaux, plus nous progressions dans notre collecte de données, plus leurs attributs et les données recueillies se ressemblaient, et la saturation de nouvelles données ou connaissance a été atteinte par l'ensemble des entreprises de ces niveaux de notre échantillon. De plus, l'ampleur des données ne se limitait pas aux propos collectés par les entrevues de plus de 700 pages de verbatim à transcrire et à coder. Tel que noté plus tôt, l'ampleur se faisait aussi par le parcours de plusieurs centaines de pages de rapports internes et externes; cet ensemble de données secondaires et d'artefacts alourdissait le processus, mais était significativement important dans la validation des données primaires.

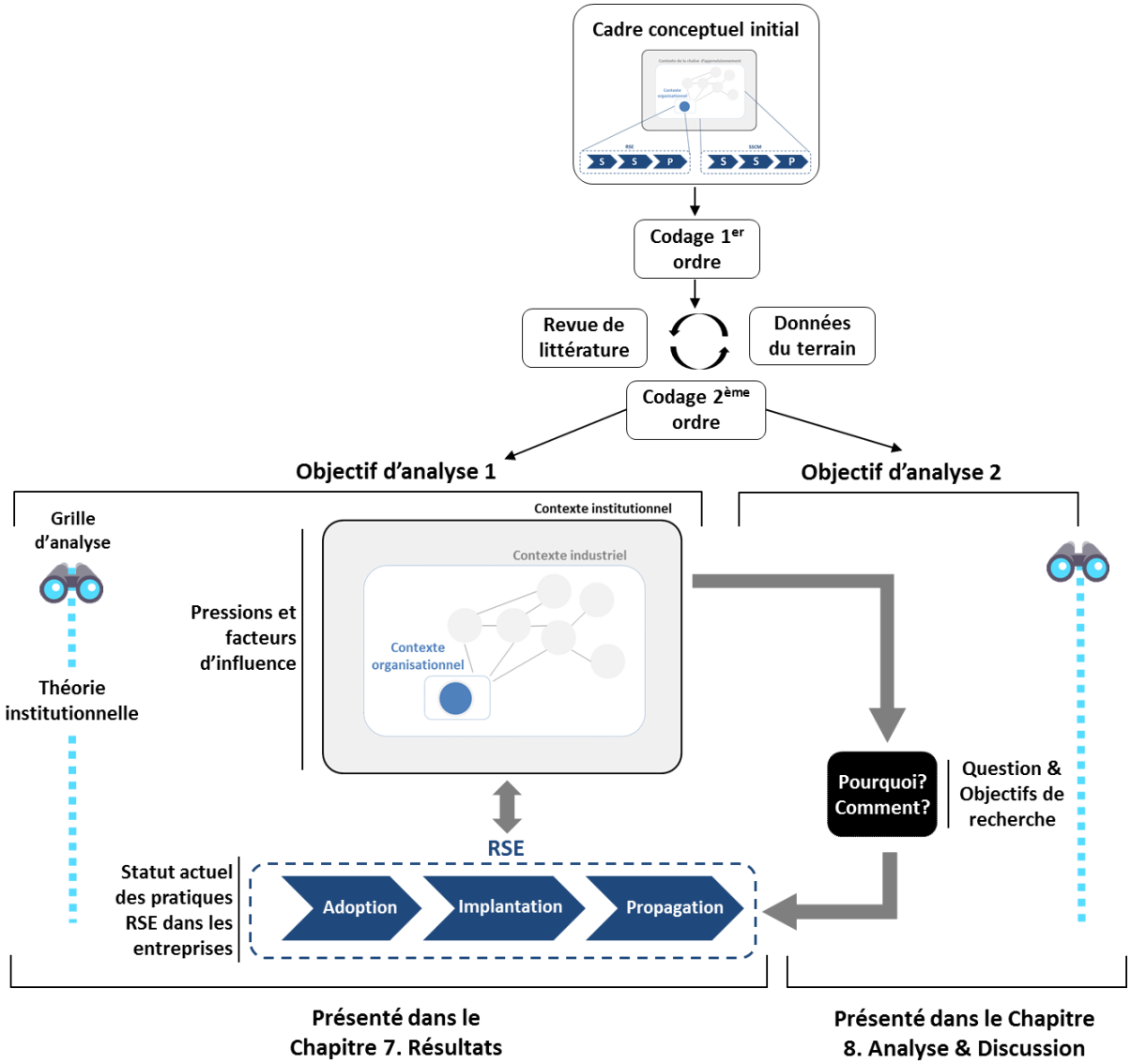
6.2.4 Analyse des données

L'analyse des données avait deux objectifs. En premier lieu, l'analyse visait à répondre à la question et aux objectifs de recherche (Chapitre 8. Analyse & Discussion). En deuxième lieu, il s'est avéré qu'afin de pouvoir atteindre ce premier objectif, le chercheur devait se représenter le statut du contexte actuel des entreprises, et ce à deux niveaux :1) les pressions et facteurs facilitateurs au niveau organisationnel, industriel et institutionnel, et 2) le niveau de maturité RSE ou l'état actuel des pratiques RSE exécutées par les entreprises (Chapitre 7. Résultats). Le premier niveau relié aux pressions et contextes d'influence constitue en quelque sorte les entrants et le deuxième niveau relié au statut de RSE constitue la résultante d'une boîte noire qui renferme notre question de recherche.

Suite à la transcription des entrevues, ces dernières étaient importées dans NVivo et l'analyse a été alors guidée par la théorie ancrée, et a passé par deux phases de codage et d'itérations constantes entre la littérature, les données du terrain et les liens qui se tissaient au fur et à mesure de la progression des connaissances du chercheur.

Le cadre conceptuel initial qui a orienté la collecte de données a été utilisé afin de structurer les données lors du codage de premier ordre. Ensuite, cet exercice de codage, combiné aux allers-retours entre la littérature, les données et les thèmes qui en ressortaient, guidait la réflexion du chercheur et coordonnait ses connaissances qui se bâtissaient vers un plus haut niveau d'abstraction. Ceci a permis d'orienter l'analyse lors de la 2e phase de codage dans une perspective mieux adaptée à répondre aux 2 objectifs de l'exercice d'analyse. Plus spécifiquement, le codage suivant a été imprégné par l'émergence de la théorie institutionnelle comme grille d'analyse ainsi que d'une perspective processuelle allant de l'adoption à la propagation des pratiques RSE (Roy et al. 2018) plutôt qu'une perspective organisationnelle hiérarchique telle que proposée par le paradigme S-S-P inspiré de Nakano & Akikawa (2012). Pour plus de détails sur les apports de la théorie institutionnelle et des phases d'intégration de la RSE dans une perspective processuelle, le lecteur est invité à consulter la revue de littérature au chapitre 2.

La figure 6-3 illustre le schéma cognitif qui a guidé le chercheur à travers l'analyse des données afin de répondre aux objectifs de l'analyse et de progresser dans le codage et le développement des connaissances (propositions et cadre conceptuel) par l'approche de la théorie ancrée.



6.2.4.1 L'approche par la théorie ancrée

Figure 6-3. Schéma cognitif de l'analyse des données poursuivie et basée sur la théorie ancrée

Cette approche a été établie par Glaser et Strauss (1967) et plus tard a été bonifiée par les interventions de plusieurs auteurs telles que notées dans les travaux de Suddaby (2006) et Saunders (2011). La théorie ancrée se positionne comme stratégie de recherche fort pertinente dans le cadre de cette thèse du fait qu'elle puisse soutenir un processus interprétatif et itératif

d'analyse de données du terrain (Saunders et al., 2011) afin de développer des connaissances (*theory building*) par l'intermédiaire de propositions et d'un cadre conceptuel. Cette théorisation a été particulièrement enrichissante, car combinée à une étude de cas analysant de manière approfondie un sujet de recherche dans un contexte spécifique. Cette approche requiert la génération de concepts et de connaissances à travers un exercice d'abstraction référées par le « codage » de données, qui se fait simultanément lors de la collecte et de l'analyse de données, et s'enrichit avec des allers-retours entre la littérature, les données du terrain et l'interprétation du chercheur. La théorisation qui se fait à partir de cette approche consiste à s'ancrer dans les données recueillies afin de construire des catégories et de sous-catégories graduellement au fur et à mesure que la recherche progresse avec des dimensions et des propriétés pertinentes (Langley, 1997). Toutefois, la théorie ancrée n'est pas uniquement un outil d'analyse de données brutes déracinées de tout contexte et d'apprentissage vécu par le chercheur. Elle s'approprie un phénomène dans lequel le chercheur et les connaissances qu'il bâtit ainsi que la littérature jouent un rôle primordial à élever les données vers un niveau d'abstraction un peu plus élevé (Suddaby, 2006). Ce n'est surtout pas une « analyse de contenu », mais un processus quasi anarchique et non linéaire par lequel le chercheur doit s'immerger et exploiter sa créativité (Suddaby, 2006). Ces éléments ont été au cœur de notre approche d'analyse des données recueillies à travers les entrevues et les divers documents consultés.

6.2.4.1.1 Codage de premier ordre

Chaque entrevue transcrite a été codée dans NVivo selon les codes en annexe C qui ont été élaborés selon le cadre conceptuel initial inspiré de la littérature préliminaire et des enjeux pratiques (section 6.2.2) et qui a influencé les thèmes à aborder dans le guide d'entrevue. Ce cadre initial a été pensé afin de structurer à haut niveau les thèmes à discuter ainsi que notre approche à collecter et à analyser les données. Il a été établi de manière à permettre une flexibilité au niveau du codage, mais surtout à laisser émerger les incidents, phénomènes, sujets les plus importants, critiques et pertinents pour le travail du chercheur, par les propos des participants et par rapport à l'objet de recherche. Au fur et à mesure que le codage se faisait, le cadre initial se métamorphosait et des codes ont été ajoutés afin de refléter les thèmes

émergents des données et d'autres ont été éliminés pour manque de pertinence, d'absence de données associées ou de fusion avec d'autres codes.

Avec cette première phase de codage, les propos associés à une seule entreprise étaient analysés et illustrés avec des liens et schémas dans le journal du chercheur afin de comprendre, par une perspective intraentreprise, la dynamique organisationnelle interne et les liens entre les différents éléments discutés et codes correspondants.

Ensuite, les données ont été transférées en Excel afin de favoriser une analyse matricielle entre des regroupements de codes et des niveaux de tiers. Le choix de passer de NVivo à Excel à cette étape a été pris par le chercheur dans un but de le garder plus proche des données. NVivo a permis de bien classifier et de regrouper les données dans un premier temps, mais par la suite, le chercheur avait l'impression d'être aliéné des données et Excel permettait une utilisation simple et flexible tout en gardant les données très proches et accessibles (Gong et al., 2018). Alors, afin de faire émerger les thèmes et analyser à un niveau d'abstraction plus élevé, des synthèses de propos des participants et des citations clés ont été transférées en Excel dans une matrice les associant : 1) au niveau de tiers de l'entreprise correspondante dans l'industrie, et 2) à des regroupements de codes de premier ordre, tout en gardant la traçabilité de l'entreprise et du participant.

6.2.4.1.2 Codage de second ordre

En parallèle à cet exercice de codage, un aller-retour se faisait entre les données du terrain et la littérature. Au cours de cette phase, la quête de supports théoriques permettant d'appréhender la dynamique vécue par les entreprises de passer d'un concept à une pratique adoptée et ensuite à une prise de décision d'implanter et de propager la RSE a relevé la pertinence de la théorie institutionnelle. En effet, la théorie institutionnelle, enrichie par les apports de Thornton & Ocasio (2008) et Greenwood et al. (2008; 2011) couvrant les logiques et complexités

institutionnelles[11], s'est avérée pertinente dans une optique d'interpréter les données et de comprendre comment les entreprises entament (ou pas) une démarche RSE. Cette théorie a permis de prendre une perspective riche et intéressante combinant les enjeux les plus significatifs reliés au contexte institutionnel et a été bonifiée par notre analyse des caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement aéronautique et d'attributs organisationnels afin de comprendre les tensions institutionnelles, mais aussi les mécanismes de gestion de telles tensions et les réponses correspondantes. Les contributions de Greenwood et al. (2008, 2011) et Thornton & Ocasio (2008) se présentaient comme une lentille théorique qui permet de rejoindre l'ensemble des éléments du terrain avec une toile de fond commune, de leur donner du sens et surtout d'expliquer et de comprendre les divergences et les similitudes dans le comportement des entreprises vers l'intégration de la RSE. Nous avons spécifiquement élaboré sur :

1. le phénomène de complexité institutionnelle;
2. ses entrants manifestés par les pressions institutionnelles provenant d'un contexte à multiples champs et logiques institutionnelles; et
3. ses résultantes modelées par les mécanismes de gestion de la complexité et exprimées par les réponses des entreprises envers une démarche RSE.

De plus, le codage de premier ordre basé sur le paradigme S-S-P avec une approche organisationnelle hiérarchique s'est révélé peu pertinent et ne se reflétait pas dans les propos des participants. C'est alors que la catégorisation des phases d'intégration des pratiques RSE dans la gestion des chaînes d'approvisionnement proposée par Roy et al. (2018) a émergé, capturant l'essence de la réalité des entreprises dans l'intégration de la RSE. En effet, les participants faisaient abstraction entre leur intérêt ou celui de l'entreprise, leur perception de la valeur de la RSE et le déploiement d'une démarche, le passage à l'action, et donc une différence

[11] Les concepts clés de la théorie institutionnelle utilisée comme grille de lecture et des phases d'intégration de la RSE sont explicités dans la revue de littérature,

cognitive était faite entre adoption, implantation et par la suite la « cascade », ou la propagation. Cette catégorisation reflétait de manière plus pragmatique la progression de la RSE et nous a permis de rendre compte des résultats à travers les trois phases d'adoption, d'implantation et de propagation.

Ainsi, le second codage a été effectué en utilisant la théorie institutionnelle comme grille de lecture ainsi que la catégorisation des pratiques selon leur association à la phase d'adoption, d'implantation ou de propagation. Notons que l'utilisation d'une grille théorique permet de maintenir une rigueur académique tout en donnant du sens à la complexité empirique (Bacharach, 1989 cité dans Frynas & Yamahaki, 2016). Les propos étaient comparés intra ou inter-niveaux de tiers par rapport à un code ou concept afin de ressortir les thèmes communs ou divergents et les potentielles causes sous-jacentes, pour ensuite ultimement développer les propositions et le cadre conceptuel. Plus spécifiquement, les propositions et le cadre ont été développés par des liens et des structures cognitives que le chercheur vivait suite au 2e codage par des comparaisons capturées dans son journal, des schémas et des *mappings* manuscrits intra- et interconcepts, intra- et interentreprises, et intra- et interniveaux de tiers. Ce processus cognitif et créatif a permis d'aller au-delà de la lentille institutionnelle et de la complémenter par des variables organisationnelles et relatives au secteur industriel qui modéraient la complexité institutionnelle, ainsi qu'une segmentation des profils d'entreprises et de leur réponse à implanter (ou pas) et propager (ou pas) la RSE.

6.2.5 Validité et critères de qualité de la recherche

La qualité des études qualitatives n'est pas évaluée de la même manière que les études quantitatives et présentent des critères dont les notions sont appliquées différemment. Afin d'assurer une validité interne, la méthode de recherche a été évaluée selon des critères de qualité développés par Yin (2008) et présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6-3. Critères de qualité de la recherche

Critères	Application dans cette recherche
Validité conceptuelle	Plusieurs sources d'évidence incluant les entrevues semi structurées, plusieurs données secondaires (internes : politiques, procédures; externes : rapports financiers, rapports RSE, site internet, communications et nouvelles dans les média)
	Chaine d'évidence intra-organisationnelle : Dans certaines entreprises, deux participants ou plus ont été interviewé; Chaîne d'évidence inter-organisationnelle : Perspective de différents niveaux de tier de la chaîne, d'une enterprise focale, d'experts Partage des découvertes et des résultats avec directrice de recherche et experts
Validité interne	Codage des données structuré et analyse intra et inter-cas afin de ressortir les résultats
	Résultats et propositions développées basé sur une chaine d'évidences
Validité externe	Approche par échantillonnage théorique
	Données recueillies riches et correspondants à divers points de vue Visites de 15 entreprises au total
Fiabilité	Utilisation du guide d'entrevue afin de structurer la collecte de données sur le terrain Utilisation initiale de codes issus du cadre conceptuel lors de l'analyse
	Développement d'une base de données incluant les participants (selon des codes pour garder l'anonymat), les entreprises et leurs attributs, les données recueillies (requises vs obtenues, type), le suivi de la planification et de l'exécution de la recherche, des notes prises sur le terrain
	Discussions avec des experts non participants

Source: Adapté de Yin (2008)

6.3 Profil des participants

Les entreprises participantes à l'étude se situent à divers niveaux de tiers, d'activités et de tailles telles que présentées au tableau 6-1 plus haut. Au total, les 25 entreprises se regroupaient par niveau de tiers tel que présenté dans le tableau 6-4.

Tableau 6-4. Position des entreprises participantes dans le secteur de l'industrie aéronautique

Position dans la chaîne d'approvisionnement	Nombre
OEM	3
Tier 1	5
Tier 2	7
Tier 3	8
Tier 4	2
Total	**25**

Quant aux participants, ils représentent des profils et des positions hiérarchiques différentes et la majorité, compte tenu de leur longue tenure en aéronautique, ont occupé plusieurs fonctions dans leur carrière. Le choix a été fait de se fier et de catégoriser selon l'emploi actuel.

Nous avons choisi des participants se positionnant à plus haut niveau afin d'avoir une meilleure appréciation des éléments stratégiques et une vue globale de l'entreprise. De plus, ce genre de position les expose à une ouverture externe vers les clients, fournisseurs ou autres partenaires. Ainsi, 69% des participants occupaient des positions de directeur ou plus à niveau plus élevé. Nous avons aussi visé des experts (18%) qui ont des connaissances dans le domaine afin de nous éclaircir sur les dernières tendances, les enjeux et le statut de l'industrie aéronautique et de la RSE.

Tableau 6-5. Position et département des participants

Position et département	**Nombre**	**%**
Président, VP, Leadership	11	28
Approvisionnement	9	23
RSE	3	8
Directeur - Autre	4	10
Manager	3	8
Autre	3	8
Expert	7	18
Total	**40**	**100**

Tableau 6-6. Domaine affilié aux participants

Domaine	**Nombre**	**%**
Opérations et Approvisionnement	13	33
RSE, Santé Sécurité & Environnement	8	20
Gestion	10	25
Autre	9	23
Total	**40**	**100**

Aussi, parlant d'ancienneté dans le domaine aéronautique, 63% des participants ont plus de 10 ans d'expérience dans l'industrie et 73% ont plus de 5 ans d'expérience dans leur position

actuelle (Tableau 6-7) ce qui favorise des données basées sur des connaissances approfondies du milieu industriel et de son évolution.

Tableau 6-7. Ancienneté des participants

Nb d'années d'expérience dans la position actuelle	Nombre	%
Moins de 5 ans	11	28
5-9 ans	17	43
Plus de 10 ans	12	30
Total	**40**	**100**

Nb d'années d'expérience Aéronautique	Nombre	%
Moins de 5 ans	2	5
5-9 ans	11	28
10-15 ans	7	18
Plus de 15 ans	18	45
N/A	2	5
Total	**40**	**100**

Soulignons avant de passer à la section suivante que 30% des participantes étaient des femmes. Afin d'alléger les textes et les citations dans la section des résultats et afin de mieux préserver l'anonymat, nous avons choisi d'utiliser la forme du masculin tout au long du rapport.

Tableau 6-8. Profil des participants (Homme ou Femme)

	Nombre	%
Femmes	12	30
Hommes	28	70
Total	**40**	**100**

CHAPITRE 7 RÉSULTATS

L'objectif de ce chapitre est de faire le point sur l'état actuel de l'industrie aéronautique au Québec. Plus spécifiquement, les résultats représentent ce que nous considérons être un état, une image ou une cartographie du contexte institutionnel des entreprises du secteur industriel ainsi que des niveaux de maturité des entreprises au moment de la collecte de données. Les résultats, tels que présentés dans ce chapitre, constituent ainsi notre première étape dans la compréhension du phénomène de complexité institutionnelle et des réponses des entreprises. Par la suite, dans le chapitre d'analyse, nous passerons à un état d'abstraction plus élevé et nous expliquerons le pourquoi et le comment sous-jacents à cet état des lieux dans notre quête à répondre à la question et aux objectifs de la recherche.

Avant de présenter les résultats, nous aimerions clarifier au lecteur que le concept de RSE reste un « concept insaisissable, loin, embêtant » (Expert, Aéronautique). Il est vrai que des différences ont été notées entre les participants lors des entrevues par rapport à la définition de la RSE et du développement durable, mais il y a eu un progrès depuis la faible représentativité des entreprises notée il y a près d'une dizaine d'années (DesRochers, 2009). Les principes fondamentaux étaient reconnus par les participants avec une légère tendance à considérer la RSE comme étant plus axée vers des activités philanthropiques, et de santé-sécurité alors que le développement durable a plutôt une tangente environnementale qui s'associe à une « gestion responsable des ressources et d'être conscient de l'utilisation des ressources naturelles » (Ressources Humaines, Tier 3). L'objectif de notre étude n'est pas de faire une analyse représentative, mais il est certain que ces différences signalent le niveau de maturité par rapport à la connaissance des participants, et indirectement au sein des entreprises, de ces deux concepts interreliés.

Nous aurions aimé plutôt parlé de durabilité ou de gestion durable dans la chaîne d'approvisionnement aéronautique, mais elle en est, tel que le mentionne un des participants, « à ses premiers balbutiements » (Approvisionnement, OEM), ou même un autre « On est en train d'en prendre (de la maturité), mais je pense que c'est un chemin qui n'est pas terminé au niveau de gérer tous les impacts...en fait, on gère bien ce qu'on fait, mais quand on parle de toute la *value chain*, il y a encore des enjeux, c'est certain » (RSE, OEM). Cette constatation a fait orienter notre analyse vers l'externalisation de la RSE à travers la relation client-fournisseur

entre les différents niveaux de tiers et s'éloigne de la vision intégrée et holistique d'une réelle SSCM à travers des efforts de collaboration et d'optimisation des répercussions environnementales, sociales et économiques de la chaîne dans son ensemble.

Ce chapitre sera ordonné en deux parties :

1. Présentation des diverses pressions vécues au sein de la chaîne d'approvisionnement aéronautique;
2. Bilan de l'évaluation des entreprises participantes quant à leur statut au niveau de l'adoption, de l'implantation et de la propagation des pratiques RSE au moment de la collecte de données.

Ce portrait de l'industrie, descriptif en soi, est considéré comme un proxy ou la manifestation de l'intégration et l'interprétation des pressions vécues au sein de chaque entreprise, créant une complexité institutionnelle qui sera gérée par des mécanismes de réponses. Ce portrait est alors un « output » statique et figé dans le temps, mais qui permet de faire le lien entre les pressions initiales et les différentes étapes aboutissant à sa formulation. Depuis l'intégration et l'interprétation au mécanisme de gestion, ces étapes évoluent de manière dynamique et constituent la boîte noire adressant le cœur de notre question de recherche que nous analyserons au chapitre 8.

7.1 Contexte multi-institutionnel et pressions

L'industrie aéronautique a évolué à travers plusieurs phases depuis le vol du premier avion, des frères Wright en 1905 et de la naissance du domaine aéronautique il y a à peine plus d'un siècle. Blum (2014) présente le cycle de l'industrie aéronautique comme étant regroupé en trois phases; 1) de 1900 à 1945, période d'émergence associée à l'avion fiable, 2) de 1945 à 1975, période de croissance associée à l'avion puissant, et 3) de 1975 à aujourd'hui associée à l'avion le moins cher et marqué par une importante restructuration de la chaîne d'approvisionnement et du modèle opérationnel. Vers la fin de cette phase, il y a près d'une décennie, les constructeurs se sont mis à élaborer des pistes vers des avions plus « verts », moins polluants au cours de leur utilisation. L'industrie a alors observé le développement et la mise en production de l'avion le plus « vert ». Plusieurs débattraient le rationnel derrière ce produit; est-ce vraiment dans une perspective de développement durable ou plutôt dans une perspective

de réduction de coûts? Il reste que, indépendamment des motifs fondateurs, ce produit a propagé une nouvelle tendance dans l'industrie et a affecté indirectement les pratiques manufacturières de par l'utilisation de nouvelles technologies, mais aussi par l'entremise d'une intégration en amont, dès les phases de conception, de requis règlementaires quant à l'utilisation de certaines matières et de diligence raisonnable. Ce produit a en fait préparé le terrain vers une prise en considération de critères de développement durable pour les futurs avions de manière incrémentale. Toutefois, il reste que plusieurs des avions en service et en production ne sont pas « verts » et ils continueront à être produits pendant plusieurs années à venir compte tenu d'un cycle de vie relativement long, de près de 20 ans. Ce changement interne à l'industrie aéronautique a aussi induit une plus forte émergence des pratiques RSE, qui étaient de plus en plus promues dans le monde des affaires en général, ainsi qu'au niveau sociopolitique national et international. Alors, comment l'industrie aéronautique vit-elle ces pratiques au sein de sa chaîne et qu'est-ce que les entreprises avaient à dire au sujet des différentes pressions ressenties et au contexte d'affaires en général par rapport à l'intégration des pratiques RSE?

7.1.1 Contexte multi-institutionnel

Les actions d'une entreprise sont conditionnées par des tensions culturelles, économiques, politiques et sociales encastrées dans la société, l'industrie et la chaîne d'approvisionnement dont elle est partie intégrante (Bouyoud, 2010). Cette diversité de forces est associée à une multitude d'institutions ayant chacune son champ organisationnel, ses constituants et sa logique institutionnelle. Ainsi, une entreprise est confrontée à plusieurs champs organisationnels coexistants et coévoluant avec son environnement intraorganisationnel qui lui aussi est en constante évolution. Dans une perspective institutionnelle, tout changement représente une évolution, et de ce fait, les logiques institutionnelles ne sont pas statiques, mais plutôt dynamiques et évoluent à travers l'histoire (Thornton & Ocasio, 2008).

En analysant les propos des participants, il s'avère qu'une certaine uniformité se dégage par rapport aux pressions vécues au niveau coercitif, normatif et mimétique. À premier abord, il semble que la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble est soumise à un duo de pressions interinstitutionnelles et rapidement les propos des participants dès le début des entretiens s'orientent vers une explication des tensions entre l'institution reliée à la réalité du

marché et celle reliée à la poursuite d'une démarche RSE. La première est immiscée depuis les premières phases de développement de l'industrie dans : 1) le cadre stratégique sous la forme de vision et stratégie corporative, d'objectifs et de plans stratégiques), 2) le cadre opérationnel tel que les indicateurs de performance, les suivis opérationnels, les activités quotidiennes, ainsi qu'au niveau des relations avec les fournisseurs dans les échanges commerciaux, les éléments de négociation, les critères de sélection et d'évaluation de la performance. Les valeurs prônées relèvent du capitalisme et d'une perspective de performance basée sur la profitabilité à court terme. De plus, plusieurs éléments au niveau du marché accentuent cet attachement à la performance tels que le haut niveau de compétitivité entre les OEM, mais aussi intra et inter-tiers. En effet, les stratégies manufacturières et industrielles des entreprises sont revues constamment en vue de principalement réduire les coûts. Plusieurs initiatives, surtout au niveau des OEM et des tiers 1, sont mises en place afin de trouver des opportunités de réduction de coûts; on parle alors d'efficience opérationnelle, de projets de restructuration, de consolidation de la base des fournisseurs et des achats, de nouvelles technologies, etc. De plus au niveau stratégique, les initiatives se multiplient à tenter d'augmenter les revenus par une croissance organique (activités actuelles) ou par acquisition (intégration verticale et horizontale), à tenter de percer de nouveaux marchés (programmes d'avions, secteurs d'activités), d'acquérir de nouvelles compétences et des capabilités manufacturières et technologiques, etc. Chacune des entreprises participantes avait clairement élaboré sur ces préoccupations stratégiques et ses défis au niveau intra et interorganisationnel. Il est clair que l'institution du marché est fortement encastrée dans l'industrie. On peut alors concevoir cette institution comme étant un champ organisationnel mature et bien établi, stable dans son interprétation intraorganisationnelle et ses manifestations à travers les décisions et les actions des différentes entreprises de la chaîne.

> "(priorité stratégique au niveau de la chaîne d'approvisionnement c'est) *Cost reduction* sur le court et long terme; c'est très relié à l'environnement de l'aéronautique et si tu poses cette question à une petite entreprise dans la même industrie, elle te répondra la même chose. Quand tu fais de l'approvisionnement en aéronautique, tu recherches constamment des initiatives pour enlever du coût de tes produits" (Approvisionnement, OEM)

> "Here's some of our customers views: design, cost-out, lean management, quality, leverage competition, execute supply chain architecture, vertical integration, industry standards transparency, true-should-cost, quality, collective approache, preventive measures, lowering down expectations…these are the top 13 things you can do. So I got to say the

> biggest message from our customers is quality and cost" (Approvisionnement, Tier 1)
>
> "If you're talking to anybody in aerospace, all of the integrators are coming to their sub-tiers looking for money and it's no secret. Every single one of them, and we deal with most of them, then they go and name it working together, partnering for success, etc. […] The cost pressures probably are having some negative impacts on us because it is expensive to change in a timeframe when you know unfortunately most of the integrators are operating at low margins and they're coming after everybody for improvement. And generally you don't get improvement by implementing a new process" (Approvisionnement, Tier 1)

En parallèle à cette institution bien établie, tente d'émerger une institution associée à l'intégration de la RSE dans le domaine des affaires. Nous indiquons bel et bien le concept d'émergence compte tenu de plusieurs facteurs qui seront présentés plus en détail à travers l'analyse inter-tiers. Cette émergence se définit par : 1) une multitude d'attentes différentes proclamées par les différents constituants de cette institution par rapport à l'application du développement durable et démontrant un manque de coordination, et 2) un manque de compréhension associé à une application commune et légitime « *taken for granted* ». En d'autres termes, l'absence d'uniformité au niveau des attentes et l'absence d'une approche institutionnellement partagée font en sorte que nous considérons actuellement cette institution comme étant émergente.

Le défi alors au sein de la chaîne aéronautique se retrouve à deux niveaux : 1) au niveau interinstitutionnel entre une institution mature relativement à une autre émergente, et 2) au niveau intra-institutionnel associé à la démarche RSE. Ainsi, les pressions vécues par les entreprises sont ambivalentes et conséquemment les logiques inter- et intra-institutionnelles génèrent un certain conflit et des tensions au sein de l'entreprise. Par conséquent, la complexité institutionnelle est de mise et crée une tension cognitive que les entreprises tentent de gérer en essayant de comprendre, d'interpréter et d'agir en conséquence.

Afin de comprendre alors la RSE au sein de l'industrie, il est nécessaire de comprendre les dynamiques institutionnelles, et donc non seulement de s'attarder aux spécificités d'une institution au sein de son champ organisationnel et de ses constituants, mais aussi, et surtout analyser les institutions en concurrence, les conflits de logiques institutionnelles vécus par les constituants et la complexité résultante en vue de comprendre plus tard dans le chapitre 8

comment ces entreprises gèrent la complexité et parviennent à élaborer (ou pas) des stratégies et des réponses en matière de RSE.

Ainsi, il est nécessaire de présenter les pressions, les tensions et la complexité institutionnelles dans le contexte de la chaîne aéronautique.

7.1.2 Pressions reliées à l'institution du marché

Ces pressions, malgré qu'elles n'aient pas été au centre de notre sujet de recherche au départ, se sont fortement soulignées lors des entretiens et manifestaient un rôle important dans la stratégisation des entreprises et dans leurs priorités opérationnelles. Notons que l'analyse a été faite au niveau de l'entreprise, mais pour des fins de synthèse et aussi du fait que des tendances se dégageaient au niveau des tiers, les résultats ont été agrégés par niveau de tiers. Le tableau 7-1 récapitule les éléments les plus significatifs qui ont été discutés. Dans le cas où certaines entreprises présentaient des évidences allant à l'encontre de l'ensemble du groupe de tiers, ces exceptions étaient identifiées dans le tableau.

Les propos étaient principalement associés à des pressions de nature coercitive, émanant des clients, des investisseurs et de la dynamique du marché en général, et de nature normative, émanant d'une reconnaissance partagée des critères de légitimité dans l'industrie reposant sur la réputation opérationnelle et financière. Cette double réputation est considérée comme un passeport vers le développement des affaires, la croissance et la continuité des opérations.

Non seulement ces pressions manipulent le comportement organisationnel, mais aussi les relations entre les entreprises; la relation client-fournisseurs et les attentes par rapport au niveau de performance du fournisseur. Tel que mentionné par ces participants :

> "Chercheur : Quels sont les défis que vous rencontrez avec vos fournisseurs?
> Participant 1: Qualité.
> Participant 2 : Performance, qualité (les deux participants rient)
> Participant 1 : Qualité, *on-time-delivery*, puis qualité" (Gestionnaire, Tier 1)

> "autre complexité, c'est les délais toujours trop courts…et puis les prix. C'est une industrie quand même compétitive. Les gens peuvent te saigner pour juste avoir une pièce" (Approvisionnement, Tier 3).

> "(compte tenu de l'existence de plusieurs fournisseurs de même services) on essaie d'être le plus efficient possible avec des prix compétitifs, avec des

délais de livraison rapides, et avec un très bon service à la clientèle pour avoir les 80% du marché” (Gestionnaire, Tier 3)

Tableau 7-1. Pressions institutionnelles du marché

Pressions institutionnelles	Sources de pressions	Interprétation par les entreprises	Réponse des entreprises vis-à-vis la source de pression	Niveaux de tiers les plus impactés (sauf exception)	Citation
Pressions coercitives	**Demande** cyclique et incertitude des prévisions	Incertitude	Planification court terme et difficulté d'une planification à long terme	T1, T2, T3, T4	"présentement, on évolue plus sur un horizon de 3 à 5 ans, alors qu'en temps normal on devrait évoluer plus sur un horizon de 5 à 10 ans. L'horizon long terme, on le travaille plus au niveau de tout ce qui est la compétence technique, alors que pour l'aspect plus commercial, on essaie d'avoir un horizon entre 3 à 5 ans" (VPGM, T3) "Vous me demandez qu'est-ce que je vais faire en cinq ans ? Je vais vous dire, « Franchement, je ne sais pas. » Est-ce que dans cinq ans, le marché à Montréal de pièce aéronautique va être encore là ?" (VPGM, T3) "challenge that we face long term is the huge swings that our natural market have [...]So we have to learn to adapt to that, and that's an ongoing challenge all the time" (COO, T2)
	Compétition - pressions pour un **avion moins cher** (produit final moins cher qui se réflète par un effet boule de neige sur l'ensemble de la chaîne) - due à un haut niveau de **fragmentation surtout au niveau tier 2 et tier 3** - due à des **changements au niveau des stratégies industrielles** des manufacturiers (observation d'une tendance vers l'internalisation des opérations, e.g. Airbus, Boeing)	Course vers le moins cher, le plus performant	Initiatives de **réduction de coûts**, amélioration continue Stratégie de **croissance** (accès à de nouveaux programmes d'avions) Stratégie de **diversification** (au niveau de la base de clients, de produits offerts)	Tous T1(2 sur 5), T2, T3 T1(2 sur 5), T2, T3, T4 (1 sur 2)	"le prix de la vie augmente, les coûts de matière première augmentent, les coûts sociaux augmentent, mais notre client de l'autre côté il veut baisser les prix de 20%. Pour les petites compagnies-là, c'est très difficile" (Mngr SC, T3) "we are already a low margin business, but they keep pressuring us to reduce our pricing rates. I am a firm believer of continuous improvement so we're trying everything we can to be able to endure that but there is a limit to that as well!" (VPGM, T4) "la compétition devient plus en plus forte d'où l'importance de se renouveler puis de vraiment pas accepter ce qu'on a fait hier est-ce que c'est encore bon? La réponse est non et on doit s'améliorer" (Dir. SC, T1) "la on regarde un petit plus loin, on regarde l'Europe, les "low cost"....on regarde, on examine, on l'explore de plus en profondeur. Mais c'est un défi pour nous de voir de quelle façon on peut s'adapter pour être plus compétitif" (Dir. SC, T1) " le client m'influence aussi beaucoup c'est à dire qu'il veut acheter un produit a tel prix c'est à tel prix est c'est tout" (Dir. SC, T1) "(un des défis c'est) la diversification de nos activités. Dans toutes nos décisions stratégiques, on veut s'assurer de ne pas avoir un seul contrat majeur [...] On veut continuer sur cette lancée-là, continuer à nous diversifier sur différents produits mais différents clients aussi" (Dir. Op, T2)
	Évaluation de la santé financière par les investisseurs et ou les clients	Course vers le moins cher, le plus performant	Idem que précédent	Tous	"on a différentes catégories de stakeholders, il y a les gens que je veux protéger et les gens qui peuvent me protéger [...] les gens qui peuvent me protéger sont les investisseurs; on essaie de leur créer de la valeur surtout ds un contexte ou la business est cash intensive" (Dir. SC, OEM)
Pressions normatives	Critères de **performance opérationnelle et financière**	Importance et réputation des **critères traditionnels d'évaluation opérationnelle** (qualité, coûts, livraison) à l'interne et avec les fournisseurs **Importance de la santé financière** à l'interne et chez les fournisseurs	Efficience & amélioration continue	Tous	"we are doing our due diligence from a risk assessment (to assess if the suppliers) are financially viable […] We're analyzing their capabilities on a regular basis and assess if they will meet our requirements and our specifications" (Dir SC, T1) "la pression c'est toujours les prix. Et ça il n'y a personne qui démord là-dessus. On saigne pour un quart de cent. C'est partout partout! Ce qui fait que la pression tu l'as de là, tu l'as au niveau des livraisons; les délais qui augmentent et l'OEM qui dit c'est comme ça (dates de livraison fixe), ce qui fait que c'est des pressions que tu reçois beaucoup. Et aussi les pressions de faire une pièce de qualité, zéro défaut" (Mngr. SC, T3)
Pressions mimétiques	ne sont pas ressorties comme pressions clés lors des entretiens				

Ainsi, les thèmes de « pressions/réduction des coûts », « compétitivité », « qualité, livraison, coûts », « incertitude du marché » étaient unanimement partagés et conditionnent significativement la réalité stratégique et décisionnelle des entreprises. C'est une réalité qui ne peut être négligée dans la compréhension du déploiement de la RSE dans l'industrie. Ces thèmes dictent la logique institutionnelle fortement ancrée dans l'industrie depuis les premières phases de son évolution et surtout dans la phase actuelle qui remonte à quelques décennies déjà. De plus, ces thèmes sont aussi ressortis comme étant des défis et des enjeux stratégiques et opérationnels d'où la constante dynamique au sein des entreprises à se réadapter, à s'améliorer et à se repositionner selon la même logique institutionnelle qui non seulement prescrit les comportements appropriés, mais aussi les balises du succès, du statut et du pouvoir. Par conséquent, cette réalité, cette logique du marché, constamment affermie de manière cyclique et autoalimentée par ses propres constituants, pose les fondements d'une logique associée à une institution mature, stable et bien établie.

7.1.3 Pressions reliées à l'institution d'une démarche RSE

> "How can actors change institutions if their actions, intentions, and rationality are all conditioned by the very institution they wish to change' (Holm, 1995: 398). The institutional logics approach sheds light on this problem of embedded agency by conceptualizing society as an inter-institutional system in which logics are characterized by cultural differentiation, fragmentation, and contradiction (DiMaggio, 1997). This differentiation, fragmentation, and contradiction is evident both within and between institutional orders (Friedland & Alford, 1991)" (selon Thornton & Ocasio, 2008)

Cette citation de Thornton & Ocasio (2008) décrit le contexte institutionnel dans le lequel évolue la chaîne aéronautique; plus spécifiquement, la pénétration d'une nouvelle institution celle de la démarche RSE. Plusieurs constituants de ce champ institutionnel sont actifs, ont des attentes et élaborent dans certains cas des pressions plus ou moins importantes sur les entreprises. Avant de présenter les pressions, il est important de noter que la manifestation et la maturité de cette institution, malgré la criticité des enjeux du développement durable, dépendent du milieu national, social et industriel.

Au sein de l'industrie aéronautique, l'institution de la RSE est émergente. Ce statut est ressorti du fait qu'il règne une ambiguïté par rapport aux pratiques communes et aux prescriptions

institutionnelles. Cette ambiguïté était ressentie aux niveaux coercitif, normatif et cognitif dans la manifestation de la RSE au sein de l'entreprise (par exemple stratégie intégrée vs silo, pratiques environnementales vs sociales, structure et gouvernance, choix ou nomination des départements responsables et des activités clés, établissement d'un programme et de politique, etc.). Le niveau d'ambiguïté et de compréhension au regard de l'opérationnalisation de la RSE différait entre les entreprises, et une hétérogénéité significative était ressentie entre les niveaux de tiers.

De plus, certains constituants clés du champ organisationnel relié à l'institution du marché se retrouvent aussi dans le champ associé à l'institution de la RSE. Cette double position augmente significativement le niveau d'ambiguïté perçu par les entreprises. Ainsi, les clients, les fournisseurs, les investisseurs, les instances gouvernementales et industrielles qui vantent et/ou exigent les réductions de prix, la reconnaissance basée sur les critères opérationnels traditionnels, les exploits financiers, et la mobilisation de la compétitivité, sont ceux qui réclament en parallèle la signature d'un code de conduite, contestent la gestion des émissions et des déchets, et s'intéressent aux pratiques de santé-sécurité. Une ambiguïté additionnelle émerge au sein de cette institution du fait que les mêmes constituants prennent des positions ambivalentes et sont associés à des logiques institutionnelles différentes que certains participants considèrent opposées. Ces constituants manifestent surtout des pressions coercitives clés présentées dans le tableau 7-2. Ce tableau dresse l'ensemble des pressions de l'institution RSE selon leur nature coercitive, normative ou mimétique.

Tableau 7-2. Pressions institutionnelles reliées à la RSE

Pressions institutionnelles	Sources de pressions et manifestation (artefact)	Interprétation par les entreprises	Réponse des entreprises vis-à-vis la source de pression	Niveaux de tiers les plus impactés et cités (sauf exception)	Phase impactée	Citation
Pressions coercitives	**Spécifications du produit**	avion plus "vert" (produit final) - nouveaux programmes d'avions	Développement de **nouveaux matériaux et technologies**	T1, T3 (1 sur 8), T4 (1 sur 2)	**Adoption stratégique axée sur les propriétés du produit et des inputs** dans le cas d'entreprises qui ont des compétences en ingénierie et R&D **Implantation future** en lien avec les stratégies de croissance et de diversification **Extension contractuelle** à travers les spécifications du produit et indirectement impactant les pratiques RSE	"most of our customers are asking us to replace cadium so it's not just our initiative it's a global initiative by all of the aerospace integrators that we need to eliminate this bad material from our products, so it flows down" (T1) "(les changements au niveau du produit) c'est très complexe et ça prend des reins solides pour investir. Et ça prend des compagnies qui veulent devenir « verts ». Et nous faisons partie de leurs spécifications...Tant qu'eux ne changent pas, nous ne pouvons pas prendre la décision d'intervenir" (T2)
			Changements de procédés et matériaux utilisés impactant les activités manufacturières et d'approvisionnement (principalement pour des composantes de nouveaux programmes conçues par écodesign ou prenant en considération proactivement les obligations règlementaires)	T2, T3, T4	**Adoption "forcée"** ponctuelle **Implantation "forcée"** nécessitant des investissements **Extension indirecte** par choix de fournisseurs basée sur les nouveaux procédés et matériaux plus "verts"	"L'autre chose concerne le chrome qu'on utilise comme traitement de surface. Le chrome est interdit déjà en Europe. Les gros OEM comme Boeing et Airbus, ont trouvé des remplacements non chromatés. Bombardier, Embraer, Gulfstream sont un peu en retard sur les OEMs alors on garde le traitment ici. Mais c'est un élément de notre plan stratégique, d'éventuellement éliminer ce type de procédé" (T2)
	Requis contractuels du client	Conformité aux lois et règlementations	Cas **des règlementations internationales** imposées aux OEM et certains Tiers 1 : -> Négociation des clauses, "linking" commercial, réponse ponctuelle à la problématique, **conformité "produit"** (périmètre externe à l'entreprise par la gestion des intrants impactant l'environnement en amont de la chaîne, diligance raisonnable)	T1, T2, T3	**Adoption "forcée" ponctuelle** **Implantation complexe**, ambiguité, difficulté à internaliser et cascader **Extension immature et complexe**	"D'un point de vue de la chaine d'approvisionnement, tout ce qu'on obtient, on l'échange typiquement contre quelque chose d'autre...Tu as toujours le principe du link and trade donc, si on doit se souscrire à des normes plus élevée que la règlementation, je cours le risque que le fournisseur demande une compensation" (, OEM) "Pour répondre à ta question est-ce qu'on sent une pression? c'est le genre de pression qui nous amène dans un volet peut être plus environnemental de la RSE, et aussi règlementaire. À part ça, je ne le sens pas encore..ou si il y en a ça n'a pas été "flow down" si je peux me permettre" (T1)
			Cas des **règlementations locales** : -> **Conformité "opérationnelle"** déjà intégrée dans les entreprises (surtout santé, sécurité et gestion des extrants impactant l'environnement)	Tous	**Adoption "forcée" par conformité** (minimun) **Implantation "forcée" par conformité** (minimum) **Extension contractuelle** (clause contractuelle globale)	"(OEMs) certainly do enclose some corporate responsibility requirements on us from a safety practice or environmental type activities" (T1) "it's a standard for all of us, through contractual agreements, we are all in the same bucket" (T2)
	Lois et règlementations	Conformité aux lois et règlementations	Selon le périmètre de production et de livraison des produits: International-> **Conformité "produit"** (périmètre externe à l'entreprise par la gestion des intrants impactant l'environnement en amont de la chaîne, diligance raisonnable)	OEM, T1, T4	**Adoption "forcée" ponctuelle** **Implantation complexe**, ambiguité, difficulté à internaliser et cascader **Extension immature et complexe**	"(par rapport à l'adoption et l'implantation de la RSE) pour l'aspect environnemental, c'est sûr que la conformité est no.1. Ensuite de ça, il y a l'aspect corporatif et comment on peut aller, un step plus loin, et aussi, la réglementation qui va toujours en étant plus restrictive" (, T3)
			Local-> **Conformité "opérationnelle"** déjà intégrée dans le cadre opératoire des entreprise (surtout santé, sécurité et environnement - outputs)	Tous	**Adoption "forcée" par conformité** (minimun) **Implantation "forcée" par conformité** (minimum) **Extension contractuelle**	
	Pressions des investisseurs	Conformité aux lois et règlementations Risques réputationnels	Réponse à des questions Approche réactive et ponctuelle	OEM	**Adoption par sensibilisation** **Implantation pour fins de légitimité**, crainte de perte de fonds (gestion des risques) **Extension par sensibilisation très faible**	"La plupart des questions sur la RSE proviennent des groupes d'investisseurs responsables...on répond à leurs questions au fur et à mesure et aussi, une fois par année durant la rencontre annuelle" (OEM)
	Pression siège corporatif	Perçu comme client interne - cascade de priorités et objectifs	Cas d'une cascade **formelle** : -> Intégration dans les objectifs du site Cas d'une cascade **"suggérée" ou par guidelines** : -> Intégration fonctionnelle/silo, ou négociation par rapport aux priorités stratégiques du site, ou inertie/évitement	Tous (sauf les entreprises familiales)	**Adoption "forcée" mais perçue importante** **Implantation fonctionnelle** selon les objectifs - gestion passive non active au niveau des sites, mais qui **peut devenir stratégique** **Extension dépend de la maturité du siège corporatif** **Adoption par sensibilisation** **Implantation symbolique**, pontuelle, ou non présente **Extension faible ou absente**	"The corporate mandate is that every site has to achieve a gold status. So the program regarding Health, Safety and Environment, has always been in place but this particular program probably started in the last five years [...] these standards are above and beyond legislation. Every site has to have a plan to reach gold status. Have i saw An improvement? Absolutely!" (T1) "on a des objectifs généraux (du corporatif), mais chaque site, de par sa nature, contribue différemment aux objectifs. Donc nous on pense à comment on peut contribuer à ces objectifs là, puis, comment on peut continuer à faire évoluer l'entreprise, selon nos conditions particulières, selon les conditions du marché dans lesquel on évolue, selon les activités qu'on a" (T3)

Tableau 7-2. (suite) Pressions institutionnelles reliées à la RSE

Pressions institutionnelles	Sources de pressions et manifestation (artefact)	Interprétation par les entreprises	Réponse des entreprises vis-à-vis la source de pression	Niveaux de tiers les plus impactés et cités (sauf exception)	Phase impactée	Citation
Pressions normatives	**Critères d'évaluation par les clients (audits, questionnaires)**	Importance pour le client Tendance dans l'industrie Légitimité/reconnaissance vis-à-vis du client	**Intégration fonctionnelle/silo** **Inertie/évitement**	Tous	**Adoption par sensibilisation** **Implantation pour des fins de légitimité, symbolique et pontuelle** **Extension faible ou absente**	"(les clients ont un) spectre assez large de questions sur la durabilité et souvent de plus en plus ça peut être un make-or-break dans une transaction donc, en terme de risque ça peut être assez élevé" (, OEM) "si tu obtiens «0» pour ces questions, bien ça risque d'accrocher, mais en même temps tu n'es pas obligé d'être très performant...La pression n'est pas si importante, mais elle est quand même là, donc à long terme c'est sûr que ça va nous forcer à bouger" (, T3) "Non, j'ai l'impression que ce qui est important (pour les clients) c'est le « convivialy grip » : la livraison et la qualité. Oui, on accorde une certaine importance à la responsabilité sociale; mais ce n'est pas une priorité" (T3) "dans les audits que eux (OEMs) font, ça va couvrir ces aspects-là (reliés à la RSE). Ça veut dire que eux les ont déjà identifiés comme quelque chose d'important. Et évidemment, ils l'exigent à travers ces audits-là (certains OEMs) [...] ça va beaucoup plus loin que ce qu'on voyait il y a 5 ou 10 ans" (T1)
	Normes et standards (ISO140001, OHSAS, EMAS, GRI, DJSI, organismes de cotation)	Tendance dans l'industrie LégitimitéLégitimité/reconnaissance dans l'industrie	**Intégration structurée stratégique ou fonctionnelle**	OEM, T1 (généralement les multinationales publiques), T2 (1 sur 6), T3 (1 sur 8)	**Adoption par sensibilisation et exposition aux meilleures pratiques** **Implantation pour des fins de légitimité et réputation au sein de l'industrie** **Extension faible ou absente**	"aujourd'hui, si tu regardes les standards de reporting, GRI4, ethical corp...90% du questionnaire est sur le Supply Chain management!...ils ne posent plus des questions à savoir si on met des bottes de sécurité et des lunettes sur la ligne de production mais ils veulent plutôt savoir comment tu gères ton 2ème tier, 3ème tier, comment tu fais pour avoir une traceabilité" (OEM)
	Influence du OEM	Importance pour le OEM Tendance dans l'industrie Légitimité/reconnaissance vis-à-vis du client	**Intégration fonctionnelle/silo** **Inertie/évitement**	Tous	**Adoption par sensibilisation** **Implantation si OEM est client et varie entre les OEMs** **Extension absente**	"(nous avons cette) perception que les OEMs pensent uniquement à ce que ça va leur rapporter (les pratiques RSE) alors qu'il faudrait qu'ils travaillent sur leur manière d'éduquer, de sensibiliser et de vendre les initatives en montrant les bénéfices aux fournisseurs aussi"(T1) "C'est clair que les clients (OEMs) ont énormément d'influence... Là où il faut faire un petit peu attention c'est comment se fait cette influence et jusqu'à quel point" (T4)
	Initative industrielle - cadre d'excellence opérationnelle MACH	Importance pour le client Tendance dans l'industrie	**Intégration plus structurée et formalisée** **Intégration fonctionnelle/silo** **Inertie/évitement**	T2, T3 (toutes les entreprises ayant participé à l'initiative)	**Adoption par sensibilisation et exposition aux meilleures pratiques** **Implantation pour fins** de progression dans l'initiative **Extension faible ou absente**	"C'est sûr que ça ne vient pas de la base (propagation de la RSE), faut que ce soit ds les requis, ça ne viendra pas de nous...par exemple, si les OEMs ne requièrent pas les standards qualité AS9100, on ne le fera pas. Mais ce qui est encourageant c'est que ds MACH, Bell, Bombardier, Pratt & Whitney ont tous exprimé que la RSE soit évaluée donc c'est bien, donc le requis a été communiqué et exprimé" (T3)
Pressions mimétiques	**Pratiques des autres entreprises**	Pratiques déjà établie ou reconnues	Intéressement et inspiration Intégration de pratiques similaires	Variable (associé aux entreprises qui ont une intégration stratégique)	Faible impact sur l'adoption Implantation similaire ou basée sur une analyse de benchmarking Extension faible ou absente	"(par rapport à l'initiation du programme RSE) beaucoup de benchmarking. J'ai fait beaucoup de recherches. J'ai essayé d'en mettre le plus possible…(aussi par rapport à une initiative spécifique) on a fait un peu la même démarche (qu'une autre compagnie). On a paufiné un peu plus pour intégrer des pratiques RSE" (T3)

7.1.3.1 Pressions coercitives

Les pressions coercitives ont commencé à s'établir de manière plus formelle depuis le début des années 2000 avec l'avion vert, la conscientisation mondiale par les ONG, et l'augmentation des réglementations environnementales et sociales. Ainsi, certains donneurs d'ordre ont été des *early adopters* au niveau de la RSE à l'interne, ont mis en place des programmes de RSE intégrés à leur gouvernance et à leurs activités stratégiques (pour certains) et se sont lancés dans un mouvement de recherche de reconnaissance par des organismes d'évaluation ou de reporting tels que l'index *Dow Jones Sustainability Index*, *Corporate Knights*, GRI, etc. Au niveau de la propagation, nous sommes encore dans les premiers balbutiements, du fait que les pratiques mises en place sont purement de nature règlementaire ou engendrée par l'écoconception affectant indirectement le niveau d'impact environnemental et social des sites manufacturiers. Toutefois, ces actions ne concordent pas avec une approche structurée et stratégique envers une chaîne durable dans sa globalité. L'institutionnalisation est loin d'être entamée de manière uniforme à travers la chaîne et se focalise avec certains donneurs d'ordre, certains Tier 1 et Tier 4. De plus, cette institutionnalisation se traduit par une diffusion de codes de conduite et d'audits de qualification non systématique et dans une perspective de répondre à des pressions coercitives règlementaires.

Les pressions coercitives associées aux requis du client et au cadre législatif et règlementaire conduisent généralement à une adoption forcée et ponctuelle, majoritairement réactive. En analysant en profondeur les requis du client, ils s'avèrent être majoritairement associés à une cascade d'obligations règlementaires. Ainsi, les pressions coercitives semblent être conditionnées par le cadre législatif fort contraignant et complexe surtout au niveau de réglementations internationales qui engagent l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement (REACh, *conflict mineral*, loi sur la diligence raisonnable, *modern slavery act*). Les OEM et fournisseurs Tiers 1 se trouvent alors dans une position où ils doivent démontrer une conformité face aux autorités correspondantes bien que leur horizon de visibilité (sous-tiers) et de contrôle soit réduit. Plus les pressions sont coercitives et associées à des requis ou obligations spécifiques, plus l'adoption se fait de manière forcée et ponctuelle, et l'implantation, contrainte et limitée, adresse réactivement la préoccupation initiale. Cette spécificité des prescriptions institutionnelles détermine un comportement organisationnel contraint, à choix limité, qui ne

conduit pas nécessairement à la poursuite d'une démarche RSE systémique. Ces participants notent :

> On pourrait avoir un exemple (d'un requis du client)…est-ce qu'on considère ça relié à la responsabilité sociale..euh je ne suis pas sûr. Par exemple, un de nos clients force profondément la norme REACh alors c'est sûr que ça nous a forcés à avoir une ligne de plaquage au nickel qui est un procédé un peu plus *environmentally friendly* que du cadmium pour que le client soit content…mais tous les clients ont ce requis et ils nous l'imposent (Approvisionnement, Tier 1)

> l'entrepreneur lui, ce qu'il voit c'est l'exigence de son client qui lui dit dorénavant tu vas devoir enlever tel genre de substance de ton produit parce que c'est dans tes spécifications contractuelles. Il va être obligé de répondre à cette exigence contractuelle. Je trouve que dans les PME, on n'est pas vraiment dans une mise en place consciente et structurée de la RSE; on est plutôt dans une démarche de répondre aux exigences de nos clients à travers leurs requis transmis dans les contrats (Expert Aéronautique)

7.1.3.2 Pressions normatives

Les pressions normatives, telles que les questions des clients lors de visites et d'audits qualité, la hausse des normes et standards, les conférences professionnelles, etc. augmentent le niveau de sensibilité et de connaissances des entreprises qui sont alors poussées à agir par légitimité afin d'anticiper les attentes des clients de manière plus proactive et flexible. Les actions qui en découlent sont parfois symboliques et ponctuelles telles que mentionnées par ce participant au niveau tier 1 :

> "on a plus officialisé la philosophie de gestion par rapport à la santé-sécurité. C'était déjà quelque chose qui était important pour l'organisation. Mais maintenant on l'a peut-être mieux encadrée. Souvent, ce qu'on nous reprochait (ce que les clients) nous disait: mais où est la politique ou la procédure? On s'était un peu documenté […] dans le fond, on s'est servi de ces gabarits-là (d'une firme d'avocats) pour mettre une politique écrite des pratiques qu'on avait déjà. Alors, ça, ça a été reconnu dans le dernier audit, comme quoi au moins, on avait fait cet effort-là de documenter des pratiques avec des politiques" (Ressources Humaine, Tier 1)

et au niveau tiers 3 :

> "(suite à une visite) notre client avait oublié d'ajouter cette contrainte au contrat et on l'a ré-ouvert pour la rajouter afin de respecter son entente avec le OEM...alors ils ont demandé si on est capable d'avoir un plan et que dans 6 mois on va s'améliorer...c'est sûr j'ai dit oui, mais je suis sûr que dans 6

> mois ils ne viendront pas m'auditer...La pression n'est pas si importante, mais elle est quand même là, donc à long terme c'est sûr que ça nous force à bouger" (Gestionnaire, T3)

Elles sont aussi parfois établies de manière planifiée, structurée, instrumentale, visant un positionnement stratégique et compétitif, tel que mentionné par un participant d'une entreprise de niveau tiers 3 et précisé par cet expert dans le secteur aéronautique :

> "ils se devaient d'améliorer leurs processus RSE inclus dans une initiative industrielle. Il n'avait pas vraiment le choix de le faire (car il visait un score spécifique au sein de l'initiative). Donc ça revient à ce que je te disais : ils l'ont fait un peu par contrainte, la RSE n'était pas leur objectif..." (Expert – secteur aéronautique)

Les actions peuvent même être développées suite à un benchmarking, structurées et intégrées dans les processus stratégiques et dans une optique de gestion des risques, tel que présenté par les participants de cette entreprise au niveau tiers 3 :

> "les activités étaient là, mais ce n'était pas regroupé ou raccordé par une politique, c'était vraiment fait de façon un peu plus décousue. Pour l'aspect environnemental, c'est sûr qu'il y a la conformité et aussi les requis corporatifs, mais c'était de se demander comment on peut aller, un *step* plus loin" (Gestionnaire, T3)

> "On a fait une auto-évaluation interne basée sur la norme BNQ et les meilleures pratiques du REDD par rapport à chaque sphère; au niveau financier, opérationnel, social, et chaîne d'approvisionnement. On s'est basé sur deux volets, un qui est plus le volet PME, et l'autre sur les réseaux de responsabilité sociale […] nous avons ensuite fait la sélection des éléments qui ont une valeur ajoutée et on les a introduits dans le plan stratégique pour ne pas que ça tombe. Au départ, on s'est créé un fond organisationnel et responsable, c'est-à-dire qu'on s'est donné un mode opératoire pour s'assurer que la RSE reste vivante" (RSE, T3)

7.1.3.3 Pressions mimétiques

Ces pressions qui prennent souvent la forme de *benchmarking* par rapport aux meilleures pratiques ou aux pratiques des *leaders* RSE dans l'industrie sont faibles en général à travers les niveaux de tiers. Il faut bien distinguer que nous parlions de pressions mimétiques qui affectent la prise de décision d'implanter ou pas une démarche ou une initiative RSE. En d'autres termes, ces pressions, par le simple fait de se comparer, n'engendrent peu ou pas la nécessité de passer de l'intention à l'action d'implanter. Toutefois, cet exercice comparatif, ou de benchmarking, a été noté comme étant un outil d'aide au développement ou à la conception d'un programme

RSE afin de cibler parmi un éventail d'approches, de structures, de processus, d'activités ou d'outils, etc. ceux qui seraient le mieux adaptés au contexte de l'entreprise.

Les pressions reliées à l'institution de la RSE et soulignées lors des rencontres avec les participants agissent de manière différente sur les phases d'évolution d'une démarche durable. Les pressions coercitives et normatives sont fortement présentes par leur nombre et à travers l'ensemble des niveaux de tiers. Toutefois, ce que nous avons noté c'est une différenciation entre les entreprises quant à leur perception de l'intensité de ces pressions qui déterminerait une certaine criticalité à agir, et donc à implanter ou à se propager. Cette différenciation du niveau d'intensité fera le sujet de la section suivante.

L'existence de ces pressions agit de manière significative sur la phase d'adoption par une hausse de la sensibilisation des entreprises au sujet de la RSE. Nous avons pu évaluer le niveau d'adoption en nous basant sur la valeur de la RSE perçue par les participants et qui se traduisait par leur intérêt envers ce concept, son importance sur les activités de l'entreprise et l'intensité de la pression à agir. Ces éléments démontrent en effet que l'entreprise semble motivée à agir du fait qu'elle trouve une valeur (importance), un certain alignement avec les valeurs et la culture de l'entreprise (intérêt) et une nécessité de passer à l'action. L'évaluation des niveaux d'adoption est détaillée à l'annexe F et présentée aussi dans la section suivante 7.2. Ceci nous emmène à émettre notre première proposition :

> P1. Les pressions institutionnelles reliées à la RSE et ressenties sur une entreprise augmentent le niveau d'intérêt et d'importance de la RSE et agissent favorablement vers une adoption plus élevée du concept de RSE au sein de l'entreprise.

7.1.4 Intensité des pressions institutionnelles

Les pressions institutionnelles ne sont pas statiques et intégrées de la même manière dans les entreprises. De plus, la présence d'une pression ne veut pas nécessairement dire qu'elle est perçue, traduite, intériorisée de la même manière à travers les entreprises. Les propos des participants dégageaient un certain niveau d' « intensité » qui s'associait à leurs perceptions de l'importance ou pas de ces pressions coercitives (par exemple des requis des clients) et normatives et de leur impact sur leur cadre opératoire. En analysant, plus en profondeur, une tendance se dégageait à chaque niveau de tiers, tel que présenté dans le tableau 7-4 décrivant l'intensité vis-à-vis l'implantation et dans le tableau 7-5 décrivant l'intensité vis-à-vis la propagation de la RSE.

L'intensité a été mesurée basée sur une échelle à trois niveaux; Haute, Moyenne, Faible tel qu'indiqué dans le tableau 7-3 et basé sur les propos des participants. Lors des discussions, les pressions étaient décrites selon leur importance dans le contexte d'affaire des entreprises, leur urgence à être prises en considération et leur vélocité, qui réfère au laps de temps requis afin qu'elles soient intégrées. Suite à une évaluation par entreprise, le score d'évaluation a été établi au niveau du tier par une consolidation des propos des entreprises correspondant au niveau de tier en question. L'explication de chacune de ces pressions et de leur niveau d'intensité est détaillée dans les sections qui suivent et associées spécifiquement à la phase d'implantation (section 7.1.4.1) et ensuite à la phase de propagation (section 7.1.4.2).

Tableau 7-3. Échelle d'évaluation de l'intensité des pressions institutionnelles reliées à la RSE

	Intensité		
Pressions institutionnelles	**Haute (H)**	**Moyenne (M)**	**Faible (L)**
Pression coercitive **Pression normative**	Pression perçue comme étant d'une **haute importance** (soit par rapport à ses conséquences si elle n'est pas prise en considération, soit par rapport à son urgence et à la vélocité à agir), et qui engendre une **haute probabilité de réponse**, ou d'action de la part de l'entreprise au sein de la phase spécifiée.	Pression perçue comme étant d'une **importance moyenne** (soit par rapport à ses conséquences si elle n'est pas prise en considération, soit par rapport à son urgence et à la vélocité à agir), et qui **encourage une réponse** ou une action de la part de l'entreprise au sein de la phase spécifiée.	Pression perçue comme étant d'une **faible ou absente importance** (soit par rapport à ses conséquences si elle n'est pas prise en considération, soit par rapport à son urgence et à la vélocité à agir), et qui **engendre une faible initiation ou une inertie** de la part de l'entreprise au sein de la phase spécifiée.
Pression mimétique	Cette pression **force à l'action**	Cette pression **favorise ou valorise l'action mais n'est pas fortement déterminante**	Cette pression **n'est pas perçue comme étant significative**

7.1.4.1 Phase d'implantation

Cette cartographie permet de déduire des éléments intéressants en prenant une perspective inter-tiers par rapport aux pressions les plus importantes, soient celles coercitives et ensuite normatives.

Tableau 7-4. Intensité des pressions institutionnelles vis-à-vis l'implantation de pratiques RSE

	Implantation					
Position	**Pressions coercitives**	**Int**	**Pressions normatives**	**Int**	**Pressions mimétiques**	**Int**
OEM	Requis du client (spécifications, éléments contractuels)	M	Évaluation du client	M	Benchmarking par rapport à des activités de conformité ou de meilleures pratiques	L
	Lois et règlementations	**H**	Influence du OEM			
	Pression du siège social	**H**	Initiatives industrielles (IAEG, grappe industrielle)	L		
	Investisseurs	**H**	**Normes et standards**	**H**		
Tier 1	**Requis du client (spécifications, éléments contractuels)**	**H**	Évaluation du client	M	Benchmarking par rapport à des activités de conformité ou de meilleures pratiques	L
	Lois et règlementations	M	Influence du OEM	M		
	Pression du siège social	**H**	Initiatives industrielles (IAEG, grappe industrielle)	L		
	Investisseurs	--	Normes et standards	M		
Tier 2	Requis du client (spécifications, éléments contractuels)	L	Évaluation du client	L	Benchmarking par rapport à des activités de conformité ou de meilleures pratiques	--
	Lois et règlementations	L	Influence du OEM	L		
	Pression du siège social	L	Initiatives industrielles (IAEG, grappe industrielle)	M		
	Investisseurs	--	Normes et standards	L		
Tier 3	Requis du client (spécifications, éléments contractuels)	L	Évaluation du client	M	Benchmarking par rapport à des activités de conformité ou de meilleures pratiques	L
	Lois et règlementations	L	Influence du OEM	L		
	Pression du siège social	L	Initiatives industrielles (IAEG, grappe industrielle)	M		
	Investisseurs	--	Normes et standards	M		
Tier 4	**Requis du client (spécifications, éléments contractuels)**	**H**	Évaluation du client	M	Benchmarking par rapport à des activités de conformité ou de meilleures pratiques	L
	Lois et règlementations	M	Influence du OEM	M		
	Pression du siège social	**H**	Initiatives industrielles (IAEG, grappe industrielle)	--		
	Investisseurs	M	Normes et standards	M		

-- : élément non mentionné durant les rencontres. (H) : Haute – (M) : Moyen – (L) : Faible.

7.1.4.1.1 Pressions coercitives

Les pressions coercitives ne sont pas cascadées avec la même intensité au sein de la chaîne. Très présentes au niveau des OEM, Tiers 1 et Tiers 4, elles sont moins perçues comme étant « coercitives » au niveau des Tiers 2 et 3.

a. Pressions législatives

Les pressions législatives et règlementaires sont très fortes au niveau des OEM, Tiers 1 et 4 compte tenu de leurs activités internationales et de leur exposition à des risques réputationnels. Non seulement, ces entreprises, se doivent de se conformer aux législations locales, fédérales et provinciales, mais aussi, plusieurs de leurs sites manufacturiers et de leurs livraisons se font dans un périmètre international d'où la nécessité d'être à l'affût des changements et de les intégrer en respectant les périodes de rentrée en vigueur. La multitude de lois et réglementations ainsi que les nuances entre celles-ci engendrent de lourdes et fastidieuses procédures à l'interne et à l'externe.

> du point de vue environnemental, le *challenge* qu'on a actuellement c'est REACh. C'est vraiment compliqué puis ça demande beaucoup de travail pour vraiment identifier clairement "comment se composent nos équipements? ces mesures on ne les a jamais faites, car nos programmes sont très anciens. C'est une vraie problématique…et aussi, il y a la réglementation Canadienne et celle Américaine que nos clients nous demandent de suivre […] et tous les calculs sont différents, c'est juste infernal (SSE, Tier 1)

> quand on travaillait avec Client X aux États-Unis, ils demandaient une conformité (REACh), mais personne ne savait quoi faire avec ça et c'était vraiment mal géré. Mais on ne met jamais rien dans nos produits qui n'a pas d'abord été approuvé par eux […] donc c'est eux qui seraient en meilleur position de savoir...mais ils sont allé avec une approche de faire signer les plus bas... Maintenant, ça va un peu mieux, ils ont appris à mieux gérer la chose (Gestionnaire, Tier 3)

Ces propos indiquent aussi l'écart entre d'un côté l'urgence à répondre à ces pressions, et de l'autre la lourdeur du processus conduisant à la conformité. Cette lourdeur résulte du modèle modulaire de l'approvisionnement dans l'industrie aéronautique et n'est pas nécessairement le fruit d'une nonchalance, mais plutôt d'un défi à propager les requis à travers toutes les entités de la chaîne.

Ces lois et réglementations associées aux enjeux du développement durable (REACh, *conflict mineral*, loi sapin, etc.) sont applicables à toutes industries confondues. Certaines industries sont plus complexes que d'autres et l'aéronautique en est une justement, une industrie de haute valeur et surtout très complexe de par la nature du produit fini et du nombre de parties impliquées dans la chaîne de valeur. Dans cette réalité presque chaotique, les entreprises trouvent encore des défis à se positionner au seuil minimum de la RSE, celui de la conformité de produit et des opérations. Certaines entreprises sont très conscientes de l'importance d'agir et d'agir vite afin de répondre à ces requis. Toutefois, la vélocité du changement n'est pas au rendez-vous et l'inertie du système est fortement encastrée dans l'industrie.

> I mean something like cadmium that we've been talking for the last eight years and we're really starting to make headway on it. So it's a long process (Approvisionnement, Tier 1)

> les européens ont développé REACh, mais ils n'ont pas réfléchi à des chaînes de valeurs complexes telles que la nôtre avec de l'IP à gauche et à droite. Le défi c'est qu'on n'est pas capable de se revirer assez rapidement du point de vue ingénierie et contractuel pour suivre le rythme auquel ces législations sortent (Approvisionnement, OEM)

De plus, les entreprises au niveau tiers 4 sont très proches de la source d'extraction, et dans une tentative de protection des droits de l'Homme, les législations contraignent les entreprises à suivre une diligence raisonnable. Certains de ces tiers 4 associés à l'industrie du métal et des minerais déploient des initiatives collaboratives afin de réduire ce type de risque et encourager la mise en place de certifications qui permettent d'identifier des fournisseurs homologués, tels que l'initiative du *Aluminium Stewardship* mentionné par ce participant :

> l'*Aluminum Stewardship Initiative* ça a créé un standard d'aluminium responsable, d'un aluminium durable, on peut l'appeler comme on veut, qui va de la bauxite jusqu'à l'oxydation et en passant par le recyclage […] c'est aussi une façon de faire monter en grade l'industrie, de faire monter en capacité l'industrie à se poser les bonnes questions, à avoir les bons critères d'évaluation […] c'est finalement un ensemble de ressources qu'on peut utiliser pour aider nos fournisseurs à monter en puissance sans forcément devenir membre d'ASI (*Aluminum Stewardship Initiative*). Ça permet aussi d'avoir beaucoup de ressources pour les aider (RSE, Tier 4)

Toutefois, les réglementations se ressentent moins au niveau des Tiers 2 et des Tiers 3. À ce niveau, les entreprises sont plus concernées par la conformité aux lois et réglementations locales, mais ces dernières n'ont pas été mentionnées comme étant « coercitives ». Les

entreprises s'y conforment depuis un certain temps, et elles ne sont pas perçues comme étant contraignantes ou difficilement réalisables, ou mêmes propagatrices de RSE. Ainsi, cette urgence et cette vélocité à agir qui se manifestent au niveau des OEM, tiers 1 et tiers 4 sont moins ressentis au niveau des autres tiers et ne sont pas considérés comme étant un risque à leurs opérations. L'écart s'accentue entre ces deux groupes d'entreprises et ne permet pas de reconnaître ces lois et réglementations comme étant une source de mobilisation des efforts vers une démarche de RSE, car on essaie de se conformer de manière ponctuelle, de répondre à une prescription spécifique et non d'entreprendre une approche holistique et proactive (à l'exception des initiatives qui intègrent ce genre de préoccupations dès la conception de l'avion et des composantes majeures).

b. Pressions du client

Quant aux pressions découlant des requis du client, leur intensité se manifeste aussi différemment entre les niveaux de tiers. Malgré que ce soit une des pressions les plus importantes en général, l'intensité fortement ressentie au niveau tier 1 et tiers 4 imposent une urgence à agir et à implanter une démarche de durabilité comparativement à une plus faible perception au niveau tier 2 et 3. Ces derniers y réfèrent comme étant déjà intégrées dans les spécifications du produit, ou dans le cadre de requis contractuels, faisant souvent référence à des clauses de conformité règlementaires. Ce genre de pressions n'est pas vu comme étant une incitation à implanter une démarche RSE. Les propos ci-bas appuient cette perception :

> (par rapport aux changements au niveau du produit) c'est très complexe et ça prend des reins solides pour investir. Et ça prend des compagnies (OEM) qui veulent devenir « verts ». Et nous faisons partie de leurs spécifications...Tant qu'eux ne changent pas, nous ne pouvons pas prendre la décision d'intervenir (Approvisionnement, Tier 2)

> (par rapport à des requêtes du client qui poussent vers une démarche plus durable) there will be a general clause that says that the company is expected to do its best in terms of environmental impacts but there's nothing that actually outlines what that means. So no I would say I'm not seeing a lot of that (CSR related requests) at this point (Approvisionnement, Tier 2)

Au niveau Tier 1 et Tier 4, cette pression est beaucoup plus forte, tel que précisé dans ces propos.

> for example most of our customers are asking us to replace cadmium. And so you know it's not just our initiative, it's a global initiative by all of the Aerospace integrators; we need to eliminate this bad product from our products. I would say that all of our customers are flowing down their corporate responsibility environmental type activities down to us a contractually. It's part of the contractual sign up today (Approvisionnement, Tier 1)

Toutefois, même au niveau tiers 1, certaines entreprises ne ressentent pas nécessairement cette pression comme étant globale ou à saveur RSE, mais plutôt associée à des requis ponctuels environnementaux et règlementaires, tel que mentionné par ce participant :

> Pour répondre à ta question est-ce qu'on sent une pression? C'est plutôt le genre de pression qui nous amène dans un volet peut-être plus environnemental de la RSE (et aussi règlementaire). À part ça, je ne le sens pas encore, ou s'il y en a ça n'a pas été *flown down* si je peux me permettre (Approvisionnement, Tier 1)

7.1.4.1.2 Pressions normatives

Concernant les pressions normatives, leur intensité est moindre que celles des pressions coercitives, mais elles amènent une certaine sensibilisation qui fait monter le niveau de connaissances des entreprises relativement à l'importance de la RSE à l'interne, au client et aux entités de la chaîne d'approvisionnement en général.

a. Pressions reliées à l'évaluation du client

De manière générale les pressions normatives associées à l'évaluation du client se font sous la forme de questions durant des audits de qualité ou d'évaluation des risques, de visites, de questionnaires. Ce genre de questions, lorsque posé par des clients, sous-entend un lien avec les meilleures pratiques, les tendances, et surtout souligne les attentes que ces clients ont par rapport à une performance reliée à la RSE. Les avis se partagent envers ces pressions avec une majorité qui proclame qu'elles n'apparaissent pas comme étant significativement importantes :

> (par rapport aux requis du client qui poussent, mais ne conduisent pas à une démarche de RSE) customers are somehow pushing to it but you are not only trying to fulfill the customer's requests. It is in our interest, and that of our employees, to keep it the most sustainable...it's part of the business, it's somehow a must do to proceed in that way (Chef de service Développement International, Tier 2)

Pour deux des 25 entreprises, elles ont été un facteur déterminant à aller de l'avant et implanter une démarche ou initiative de RSE. Ces deux entreprises ont toutefois envisagé une finalité différente : 1) l'une visait à être proactive et supposait que ces questions allaient se transformer en requis coercitifs à implanter ISO14001 dans le futur et elle a donc implanté un programme de gestion environnementale inspiré de cette norme, et 2) l'autre visait une réponse à des attentes de plus en plus élevées et pressantes de la part des clients et visait à optimiser les efforts tout en faisant des liens avec les requis des investisseurs et du siège social. Voilà ce que les participants en disent :

> il y a eu un très gros *push* de nos clients qui nous posaient beaucoup de questions et à force de répondre à des questions imprévues ponctuelles on a fini par se dire : « On ne peut pas continuer comme ça. Il faut qu'on puisse avoir une réponse structurée et globale » (RSE, Tier 4)

> on travaille évidemment la responsabilité sociale de l'entreprise, ça se fait beaucoup…on ne se le cachera pas...en lien avec les exigences clients premièrement […] ce n'était pas une exigence formelle, mais la question était toujours posée dans les audits, alors tu perds un peu de points […] peut-être qu'il y a moins de pressions maintenant là, honnêtement, mais je sais qu'il y a un temps où c'était très fort par rapport à la norme ISO14001. On repoussait toujours un peu, mais finalement on a fait comme à pied medium, entre la norme puis ne rien avoir (Ressources Humaines, Tier 3)

b. L'influence du OEM

Plusieurs des OEM de l'industrie aéronautique en général dégagent un profil de *leaders* dans leur secteur au niveau de la RSE par des publications et des rapports RSE, des implications dans des activités philanthropiques, par la nomination et des reconnaissances provenant d'agences d'évaluation et de notation. Envers le public, ces stratégies de communication jouent un rôle significatif à dégager un profil inspirant. Et pourtant, au sein de leur industrie, les OEM ne sont pas nécessairement associés à ce rôle de *leaders* en RSE :

> il manque des leaders et la durabilité ce n'est pas quelque chose qui ressort nécessairement (des discours des OEM). Ils en font de la RSE, mais je ne les perçois pas personnellement comme des leaders en cette matière...quand on parle de RSE ici, on ne dit pas qu'on doit suivre le modèle d'Airbus, Boeing ou telle autre compagnie (RSE, OEM)

Leur influence sur la mise en place d'une démarche RSE, tel qu'indiqué par les participants, passe: 1) indirectement à travers les spécifications de nouveaux produits conçus de manière

plus écologique et obligeant les fournisseurs à utiliser certaines matières qui seraient moins nocives à l'environnement, aux employés et aux utilisateurs, 2) à travers une demande de conformité à des requis législatifs et règlementaires (REACh, *Modern Slavery Act*, *Conflict Minerals*, etc.), ou 3) par des communications formelles ou informelles lors de regroupements de fournisseurs, de conférences ou d'évènements organisés par l'industrie. Quant à l'influence du OEM à propager les pratiques RSE, les avis sont partagés; en majorité, les entreprises au niveau tiers 1 et tiers 4 sont plutôt influencés par les interventions du OEM par le fait qu'il y a une relation directe client-fournisseur (ce qui revient à des pressions coercitives ou normatives telles que présentées dans les sections plus haut). Alors que quatre des huit entreprises au niveau tiers 3 mentionnent l'influence présente des OEM :

> (la RSE) c'est un besoin aussi, c'est une volonté qui est devenue un peu plus présente il y a cinq ou dix ans de la part des OEM aussi dans le milieu (VPGM, Tier 3)
>
> sûrement ! mais ce ne sont pas les seuls acteurs (OEM), la société et les gouvernements ont aussi leur part de responsabilité" (Président, Tier 3)

Par contre, dans le cas du tiers 2, l'influence est très faible et aucun participant n'avait noté une influence marquée. Au total, 9 sur 17 entreprises notent la faible (ou même absente) influence des OEM :

> Il y a cette perception que les OEM pensent uniquement à ce que ça va leur rapporter (en impact financier) alors qu'il faudrait qu'ils travaillent sur leur manière d'éduquer et de « vendre » les initiatives ou approches RSE de manière à ressortir les bénéfices aux fournisseurs aussi (Approvisionnement, Tier 1)
>
> (malgré le fait que le OEM avait communiqué certains requis règlementaires, voici ce qu'un participant a mentionné de l'influence du OEM)
> Participant : L'influence de l'OEM euh…
> Chercheur : Est-ce que ça vous pousse à faire plus au niveau de la RSE?
> Participant : Non...pas encore...Non" (Approvisionnement, Tier 1)
>
> (par rapport à l'influence des OEM) Je ne suis pas sûr de leur influence à travers l'industrie en général…ce n'est pas très visible (Approvisionnement, Tier 1)
>
> (par rapport à l'influence des OEM) Je ne vois pas qu'ils jouent un rôle déterminant dans la RSE. Au niveau macro peut-être, mais au niveau micro, leur influence n'est pas évidente (Opérations et Approvisionnement, Tier 2)

c. Initiative MACH

Au Québec, au sein de la grappe aéronautique AéroMontréal, une initiative intitulée MACH est associée au thème de la chaîne d'approvisionnement et son objectif principal est « d'optimiser la performance de la chaîne d'approvisionnement aérospatiale québécoise afin d'augmenter sa compétitivité à l'échelle internationale ». Cette initiative vise à développer surtout les PME afin d'en faire des fournisseurs de classe mondiale et leur permettre de se positionner à l'international. Centrée sur un programme d'évaluation et d'amélioration, l'initiative inclus trois leviers, soient l'excellence en leadership et gouvernance, l'excellence opérationnelle, et l'excellence dans la planification et le développement de la main-d'œuvre. Chaque levier est constitué de plusieurs sous-éléments et de thèmes. Au total, le programme couvre 16 sous-éléments répartis sur 75 thèmes à évaluer. Le label de performance est de cinq niveaux allant du moins mature au plus mature de MACH 1 à MACH 5 et est assigné à chaque sous-élément, ensuite au niveau du levier et ensuite agrégé au niveau de l'entreprise par un score total. Dans son axe sur le leadership et gouvernance, un sous-élément est relié à la RSE et évalue la gouvernance et l'engagement, les pratiques mises en place quant à la santé-sécurité et conditions de travail, la gestion de l'empreinte environnementale et l'implication de l'entreprise dans la communauté. Malgré que l'objectif de cette initiative ne soit pas le développement durable ou la RSE, il reste qu'un de ses sous-éléments s'y rattache et ceci a eu une incidence sur la sensibilisation des entreprises qui font partie du programme par rapport: 1) aux enjeux et les diverses pratiques qui peuvent être mises en place, 2) l'importance d'un tel élément du fait qu'il soit intégré dans un programme d'excellence reflétant les tendances et les attentes des entreprises fondatrices de ce programme dont plusieurs OEM, et 3) à appréhender la RSE par une approche structurée et englobante à travers les requis de chaque niveau MACH et aussi à travers des recommandations d'amélioration (si l'entreprise veut travailler à améliorer ce volet comparativement à d'autres priorités). Des participants en parlent :

> (en parlant de l'initiative MACH) ça a eu un impact sur la globalité de la RSE. Ils nous ont forcés vraiment à nous faire un plan, puis à mettre des alignements, donc plus structurés et avec plus de suivis […] C'est sûr que des initiatives comme MACH, ça aide souvent […] pas parce que ce ne sont pas des choses que tu ne fais pas, mais c'est qu'ils t'aident à *packager* ça, c'est-à-dire « oui tu fais des choses, mais mets-les dans un plan et fait un suivi et essaie d'avoir plus de rigueur par rapport à ça. » Même chose pour la RSE; ce sont des choses qu'on faisait déjà. On n'a rien inventé, mais là on

> s'assure d'avoir un suivi et de couvrir tous les angles (Ressources Humaines, Tier 3)
>
> pour moi, c'est sûr qu'à travers l'initiative MACH j'en ai appris davantage sur ce que comprenait la responsabilité sociale d'entreprise (Ressources Humaines, Tier 1)
>
> (par rapport à avoir une approche structurée de RSE) ce qui était vraiment l'élément déclencheur c'est quand on a décidé d'embarquer dans l'initiative MACH et que là la RSE c'était vraiment un processus défini en lui-même. Puis, ça se trouve être l'un des processus sur lesquels on était les plus faibles; encore là pas parce qu'on ne faisait absolument rien, mais parce qu'il n'y avait rien qui était intégré. C'était morcelé en plusieurs éléments : santé-sécurité c'était un élément, la gestion environnementale un autre, il n'y avait pas vraiment de gouvernance, pas vraiment d'objectif clair (VPGM, Tier 3)

d. Normes et standards

Pour les entreprises les plus visibles, les normes et standards permettent d'avoir une reconnaissance et donc une crédibilité quant à leur positionnement en RSE. Ces normes présentent une plus grande intensité à agir au sein des OEM et sont affichées dans leurs rapports publics. De plus, malgré que certaines normes ne soient pas suivies pour des fins de certifications, elles sont source d'inspiration et de *benchmark*, telle que ISO14001 pour des entreprises aux plus bas niveaux de tiers.

Au niveau de l'implantation, notre cartographie a ressorti les différentes perspectives des entreprises sur l'intensité des pressions et donc sur la capacité de ces dernières à les emmener à agir. De manière générale, les pressions coercitives sont beaucoup plus actives et influencent de manière plus significative l'implantation de pratiques de RSE dans l'industrie aérospatiale au Québec. Toutefois, leur influence est contraignante et les entreprises sont généralement poussées à répondre aux prescriptions sans nécessairement entreprendre une approche globale et une démarche stratégique et structurée. Dans ces cas, l'implantation est forcée et ponctuelle. Quant aux pressions normatives, elles font ressortir un engagement plus profond de l'entreprise envers la RSE et souvent relié à un besoin de légitimité et de réputation envers le client, l'industrie et les pairs. Les pressions mimétiques, qui se révèlent par du *benchmark* industriel et par rapport aux meilleures pratiques, ne se positionnent pas comme étant une force à l'action ou un élément précurseur à l'implantation de la RSE; elles sont plutôt considérées suite à un exercice ou un besoin d'implanter une initiative en vue de s'inspirer des pratiques courantes.

7.1.4.2 Phase de propagation

Au niveau de la propagation, l'ensemble des pressions est en général plus faible comparativement aux pressions incitant à l'implantation (tableau 7-5). Ce qui ressort de cette cartographie est une intensité plus prononcée à faire propager la RSE au niveau des OEM, Tiers 1 et Tiers 4 pour des raisons de conformité et de gestion de risques réputationnels compte tenu du manque de transparence et de contrôle à travers la chaîne. Aussi, certaines pressions malgré qu'elles correspondent aux requis, à l'influence du client et du OEM, ou aux investisseurs et qu'elles soient perçues comme étant de moyenne intensité, elles résultent fondamentalement du cadre législatif et règlementaire et sont perçues comme étant des sources de risques réputationnels.

> la plupart des questions qu'on reçoit au niveau RSE viennent des groupes d'investisseurs responsables ou de clients. Les clients sont très au fait, veulent protéger leur réputation et ont aussi un cadre législatif contraignant. Dans leurs propositions d'achat, il y a toujours des questions sur la RSE et sur les risques que notre entreprise puisse les exposer […] De plus, un de nos investisseurs importants s'intéresse aux questions de droits de l'Homme et pour eux c'est important. Ils nous envoient un questionnaire et demandent ce que nous faisons pour gérer notre approvisionnement pour qu'il n'y ait pas de brèche de ces droits et que si nous ne répondions pas de manière satisfaisante, ils pourraient retirer leurs biens (Approvisionnement, OEM)

> (en parlant des pressions les plus importantes sur la propagation) le deuxième levier que je vais commencer à utiliser davantage, qui est encore un peu émergent, mais qui commence vraiment à pousser c'est les investisseurs…On commence à avoir beaucoup de questions (RSE, Tier 4)

> aujourd'hui, si tu regardes les standards de reporting, GRI4, ethical corp...90% du questionnaire est sur le *supply chain management*...ils ne posent plus des questions à savoir si on met des bottes de sécurité et des lunettes sur la ligne de production, mais ils veulent plutôt savoir comment on gère les tiers 2, tiers 3 et comment on fait pour avoir une traçabilité (Approvisionnement, OEM)

Tableau 7-5. Intensité des pressions institutionnelles à l'égard de la propagation de pratiques RSE

Propagation					
Pressions coercitives	**Int**	**Pressions normatives**	**Int**	**Pressions mimétiques**	**Int**
Requis du client (spécifications, éléments contractuels)	L	Évaluation du client	M	Benchmarking par rapport à des activités de conformité ou de meilleures pratiques	L
Lois et règlementations	**H**	Influence du OEM			
Pression du siège social	L	Initiatives industrielles (IAEG, grappe industrielle)	L		
Investisseurs	M	Normes et standards	L		
Requis du client (spécifications, éléments contractuels)	M	Évaluation du client	M	Benchmarking par rapport à des activités de conformité ou de meilleures pratiques	L
Lois et règlementations	**H**	Influence du OEM	M		
Pression du siège social	M	Initiatives industrielles (IAEG, grappe industrielle)	L		
Investisseurs	--	Normes et standards	L		
Requis du client (spécifications, éléments contractuels)	L	Évaluation du client	L	Benchmarking par rapport à des activités de conformité ou de meilleures pratiques	--
Lois et règlementations	L	Influence du OEM	--		
Pression du siège social	L	Initiatives industrielles (IAEG, grappe industrielle)	L		
Investisseurs	--	Normes et standards	L		
Pressions et requis du client	--	Évaluation du client	--	Benchmarking par rapport à des activités de conformité ou de meilleures pratiques	--
Lois et règlementations	L	Influence du OEM	--		
Pression du siège social	--	Initiatives industrielles (IAEG, grappe industrielle)	--		
Investisseurs	--	Normes et standards	L		
Pressions et requis du client	M	Évaluation du client	L	Benchmarking par rapport à des activités de conformité ou de meilleures pratiques	L
Lois et règlementations	M	Influence du OEM	L		
Pression du siège social	M	Initiatives industrielles (IAEG, grappe industrielle)	--		
Investisseurs	--	Normes et standards	L		

-- : élément non mentionné durant les rencontres. (H) : Haute – (M) : Moyen – (L) : Faible.

7.2 Bilan : état actuel de la RSE au sein de l'industrie aéronautique

Cette analyse des pressions et de leurs intensités nous a permis de comprendre le contexte institutionnel associé à une démarche RSE, mais aussi, et surtout que les entreprises au sein de la même industrie, au sein de la même chaîne d'approvisionnement, traduisent différemment ce contexte à l'interne, et ne ressentent pas les mêmes intensités à agir et à propager la RSE. Afin de statuer sur l'état actuel des pratiques RSE dans l'industrie, le chercheur a évalué selon une grille qualitative les niveaux d'adoption et d'implantation des entreprises et a dressé un bilan du type de pratiques utilisées lors de la propagation de la RSE. Ce bilan, de nature descriptive, permet toutefois de positionner l'industrie et d'avoir une idée préliminaire des divergences, des convergences et des phases de la RSE qui représentent le plus défis à l'heure actuelle au sein des entreprises. Ce bilan a aussi permis au chercheur d'étudier les différences et les thèmes communs intra- et interentreprises, intra-inter-tiers, et d'analyser les résultats afin de ressortir les éléments expliquant les réponses des entreprises à chacune des phases de la RSE.

La cartographie ci-dessous synthétise les différents niveaux de maturité et de profils de propagation de chaque entreprise tout en identifiant son niveau de tiers dans l'industrie et sa taille en nombre d'employés. L'évaluation détaillée de chacune de ces phases est à l'annexe G.

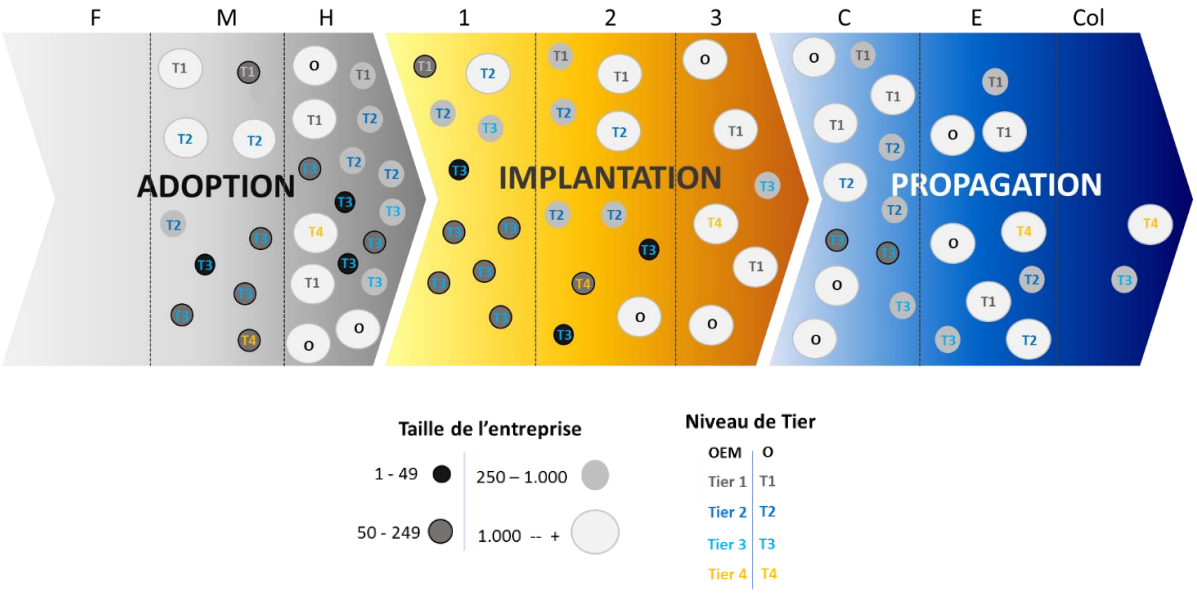


Figure 7-1. Cartographie des entreprises participantes au niveau de l'adoption, de l'implantation et de la propagation.

Plusieurs éléments se dégagent de cette cartographie et de l'évaluation comparative sommaire :

Le caractère unique de la combinaison d'éléments de chacune des entreprises : chaque entreprise a un profil unique, un contexte unique, d'où l'unicité de l'approche de chacune à implanter et à propager la RSE.

Actions court terme pour compenser, mais qui retardent une véritable durabilité : Ce sont les mêmes parties prenantes, les clients, qui font émaner des pressions de changement vers une approche plus durable et ce sont eux aussi qui retardent les tentatives de devenir plus durables par des messages visant des préoccupations d'ordre traditionnel du marché tels que les coûts, la qualité et la livraison. Plusieurs entreprises surtout celles au niveau RSE élémentaire affichent des pratiques RSE, mais de manière instrumentale.

Adoption et implantation : Basés sur les résultats présentés, nous pouvons remarquer une fragmentation significative entre l'adoption et à l'implantation des pratiques durables inter-tiers. Le spectre varie entre haut et bas niveaux en lien avec le niveau de tiers (c.-à-d. plus le niveau de tiers est élevé, plus le niveau d'adoption et d'implantation est élevé, à l'exception du tiers 4). Cette classification reste très rationnelle et sous-entend : 1) une certaine uniformité au

sein de chacun des scores, et 2) une certaine continuité entre adoption et implantation (c.-à-d. avec une haute adoption, il serait probable d'avoir un haut niveau d'implantation). Toutefois, ce n'est pas le cas; 1) le phénomène de la RSE est complexe et difficilement comparable entre les entreprises surtout dans les aspects tacites de son adoption et des pratiques associées à son implantation. Au sein de l'adoption, il y a les différentes facettes entre la connaissance, l'intérêt et le besoin d'agir alors que dans l'implantation, il y a les aspects reliés à l'intégration au sein de la stratégie, au sein de la culture et des valeurs, aux axes de priorités (social, environnemental, économique) et à la mise en place d'une structure (politiques, procédures, gouvernance, incluant objectifs et mécanismes de suivis et de contrôle, processus d'amélioration continue). Afin de rendre l'exercice comparable, nous avons évalué de manière globale l'orientation de l'entreprise vis-à-vis l'adoption et l'implantation, et 2) la relation entre les niveaux d'adoption et d'implantation n'est pas linéaire et séquentielle; un haut niveau d'adoption peut-être associé à un bas niveau d'implantation, mais l'inverse ne peut se produire. Ainsi, malgré une forte intention à agir, les attributs structurels, relationnels et organisationnels bloquent la poursuite d'une implantation.

Notons aussi que plusieurs entreprises n'utilisent pas les termes de RSE ou de durabilité et donc malgré qu'elles aient implanté certaines initiatives, elles ne savent pas que ces dernières s'intègrent dans une approche RSE. Ces entreprises se positionnaient aux niveaux tiers 2 et tiers 3 majoritairement, présentaient un niveau d'adoption moyen et un niveau d'implantation bas à moyen sans nécessairement être conscientes de leurs activités qui majoritairement se font de manière peu structurée et ad hoc.

Propagation : La majorité des pratiques manifestées par les données du terrain s'associent à des pratiques ou à des outils qui permettent de protéger le client tels que la prescription de requis contractuels, des questionnaires pour fins d'évaluation, des questions lors d'audits. Ces pratiques se regroupent sous les trois niveaux que nous avons définis dans la revue de littérature à la section 2.3 : 1) contractuel, 2) évaluation, et 3) collaboration. La majorité des entreprises participantes se retrouvent au premier niveau, celui contractuel avec quelques activités effectuées au niveau d'évaluation et dont certaines sont associées à des activités dont l'objectif primaire n'est pas l'évaluation de la RSE, mais plutôt les systèmes de gestion de la qualité et des opérations; par exemple, lors d'audits de qualité, des entreprises intègrent des critères d'évaluation de la RSE. La propagation est de très bas niveau et se limite à quelques pratiques

ponctuelles. Majoritairement, l'approche poursuivie par les entreprises est coercitive, réactive, et ancrée dans des processus contractuels ou d'évaluation, et fortement orientée vers un exercice de gestion des risques. Surtout, ces pratiques manifestent une volonté de la part des entreprises « clients » à se protéger et à diluer les risques associés à la RSE vers les entreprises plus bas dans la chaîne. De plus, ces pratiques ne démontrent pas une volonté ou une démarche cohérente au sein de l'entreprise client. L'intégration de la RSE dans la chaîne d'approvisionnement est encore un concept très théorique et malgré la littérature abondante sur le SSCM, il reste que le concept est encore peu pragmatiste et appliqué dans l'industrie aéronautique. Certaines initiatives sont mises en place par des clients quant aux choix des fournisseurs, des critères aux achats, des codes de conduite, certaines initiatives de collaboration, mais c'est très éparpillé. On est loin de la durabilité et du concept d'une gestion durable de la chaîne d'approvisionnement.

CHAPITRE 8 ANALYSE & DISCUSSION

Suite à la présentation des résultats, l'objectif de ce chapitre est d'expliquer la transformation entre les pressions vécues par l'entreprise (décrites à la section 7.1) et leurs réponses manifestées par les différents niveaux de maturité associés à leur adoption, implantation et propagation de la RSE (décrites à la section 7.2). Ce chapitre vise alors à enquêter en utilisant la théorie institutionnelle comme grille de lecture, cette boîte noire, ce pourquoi et comment derrière la prise de décision d'une entreprise à entamer ou pas une démarche RSE.

Ce chapitre est structuré comme suit. La première partie analyse comment les pressions institutionnelles vécues à différentes intensités engendrent des tensions qui se transforment en complexité institutionnelle au sein de l'entreprise. Nous présenterons alors la complexité intra-institutionnelle reliée au champ organisationnel de la RSE ainsi que celle interinstitutionnelle entre l'institution de la RSE et celle du marché. Cette dernière perspective permet de nous éloigner d'une analyse de la RSE en silo et de la comprendre plutôt dans le contexte d'affaires de l'entreprise dans son ensemble. Notons que cette complexité n'est pas un phénomène statique dont la mesure serait « absolue » et vécue de la même manière et au même niveau d'intensité par les entreprises. C'est un phénomène dynamique dont l'intensité est « relative », qui est vécu de manière unique par chaque entreprise, et qui est influencé par des facteurs organisationnels et d'autres, reliés à la chaîne d'approvisionnement de l'industrie. Des éléments structurels et relationnels émanant de la chaîne d'approvisionnement et des relations interentreprises se sont avérés influencer cette perception de la complexité et seront explicités dans la deuxième section. Outre ces caractéristiques, des facteurs organisationnels se sont révélés importants à modérer cette complexité et seront présentés à la troisième section. Après avoir expliqué la complexité et les facteurs qui la filtrent, nous analyserons les réponses des entreprises en dressant une segmentation des profils et des mécanismes de réponse. Tout au long de ces sections, des propositions seront développées et finalement, nous conclurons par un cadre conceptuel qui se veut une représentation des différents concepts et liens analysés afin de répondre à notre question de recherche et aider à la compréhension du phénomène de l'intégration de la RSE dans un contexte de complexité institutionnelle au sein d'un secteur industriel.

Ces facteurs et leur rôle à modérer ou pas la complexité institutionnelle seront explicités dans la section suivante. Par la suite, compte tenu de la complexité et des facteurs modérateurs, nous présenterons une segmentation des profils des entreprises et des stratégies de réponses reflétant les approches poursuivies par les entreprises dans leur décision à intégrer et externaliser ou pas la RSE. Finalement, ce chapitre se termine par une discussion faisant un retour sur les résultats, les propositions et présentant les contributions théoriques et managériales de cette thèse.

8.1 Complexité institutionnelle

Le contexte institutionnel de l'industrie aéronautique ne se réduit pas à une seule dimension, ou à une seule institution. Tel que démontré dans le chapitre précédent, les entreprises sont imprégnées par un contexte multi-institutionnel mettant en opposition l'institution du marché et celle de la démarche RSE. Les tensions se jouent à plusieurs niveaux, ce qui engendre une complexité institutionnelle à plusieurs niveaux. En effet, les données ont fait ressortir des tensions inter et intra-institutionnelles qui ont par conséquent abouti à une complexité inter et intra-institutionnelle.

8.1.1 Complexité interinstitutionnelle

Les logiques des institutions du marché et de la démarche RSE, qui de prime abord, semblent opposées, ne le sont pas autant.

Opposition cognitive et pragmatique: L'opposition entre les deux institutions est souvent associée à un mythe que la durabilité est un élément séparé, une stratégie ou une initiative à part, qui est coûteuse. Les participants ont souvent mentionné ce mythe de diverses manières en parlant du conflit entre les trois sphères du *Triple Bottom Line* (économique, environnemental, social). Certains pourraient l'interpréter comme étant similaires au débat sur les fondements du développement durable; un débat qui depuis longtemps a lieu entre praticiens, chercheurs et gestionnaires sur le rôle et la responsabilité de l'entreprise à entreprendre une démarche durable et sur la valeur ajoutée d'une telle démarche. Ce qui ressort des propos de certains dirigeants rencontrés c'est que ce combat est encore vécu aujourd'hui au sein de l'entreprise, mais aussi à travers les relations avec ses différents partenaires; ce combat se manifeste par divers mythes qui circulent et que certains participants ont mentionnés lors des entretiens :

> To be honest, I don't think they're going to change price reduction for someone who is more sustainable or someone who is more environmentally conscious (Président et chef d'exploitation, Tier 2)
>
> (en parlant du rôle des OEM à influencer les pratiques RSE) Non, j'ai l'impression que ce qui est important c'est la livraison ou la qualité. Oui, on accorde une certaine importance à la responsabilité sociale ; mais ce n'est pas une priorité" (Président, Tier 3)
>
> (en relation avec la prise de décision à implanter un projet visant des répercussions environnementales) it's very difficult to get through any décision because it's EBIT. It's profit you're burning in their eyes […] economics is definitely at the top of the pyramid […] tension is right with the long term objectives versus the short term stock market. (VPGM, Tier 4)

En analysant les deux logiques, nous remarquons aussi que l'incompatibilité ressort surtout au niveau des objectifs, de la vision stratégique. Les tensions sont fortes; le marché est très compétitif et chaque dollar investi, l'est dans une perspective d'efficience, de croissance ou de positionnement stratégique. Parmi les entreprises dans l'échantillon, uniquement trois avaient noté que malgré que les bénéfices de certaines initiatives RSE soient intangibles, les investissements se font, car ils croient que des bénéfices, des gains indirects se révèleront plus tard lorsque l'initiative ou le projet est implanté.

> (par rapport à certaines initiatives déjà implémentées dans l'entreprise), mais est-ce qu'on va vraiment avoir de gros ROI (*Return On Investment*) avec de telles mesures? Pas vraiment...c'est pas ça le point, mais ce n'est pas le but non plus. J'imagine qu'on va avoir un petit retour, mais est-ce que ça va valoir vraiment la peine? Pas certain, mais ça reste quand même que c'est bon de le faire et nous le faisons (Président, Tier 3)
>
> (par rapport à certaines initiatives déjà implémentées dans l'entreprise) je n'ai pas de payback en cinq ans, mais, j'ai tout un paquet de gains, de petits gains intangibles […] Tu sais donc, c'est là où je disais, on sait qu'il y a un gain à faire, parce qu'on élimine un paquet d'inefficacités dans le système ou dans l'organisation (VPGM, Tier 3)
>
> amener un objectif de réduction de consommation d'eau, De prime abord on se dit, ça va nous donner quoi? (au Québec) Je ne paye pas alors ça me dérange pas. Par contre, en ayant un tel objectif, ça nous force à voir comment on travaille. L'impact est plutôt indirect…en regardant comment on travaille

> afin de réduire notre consommation d'eau, on va venir à être plus efficace, on va devoir être plus efficace. Donc, c'est le gain en efficacité qu'on va aller chercher, mais qui n'est pas directement perçu ou lié à l'objectif initial de réduction de l'eau (VPGM, Tier 3)

> CAPEX (*capital expenditures*) are approved a lot easier with less business case when it comes to the health and safety and environmental aspects. You know when you're buying a new machine you have to put a business case together as to why that machine is going to give you a benefit. But if there's that environmental portion that goes along with that it's just a given (Approvisionnement, Tier 1)

Dimension économique : un dénominateur commun dans la théorie, mais pas dans la pratique

Aussi, cette tension interinstitutionnelle s'explique par un oubli ou une mécompréhension au fait que la RSE ne veut pas nécessairement aller contre les bénéfices économiques. Ces bénéfices constituent l'un des trois piliers de la RSE et pourtant on voit l'économique comme étant à part, en parallèle et même tabou au regard de la RSE tel que le démontre ces quelques propos :

> la responsabilité sociale c'est quand même assez bien défini, puis, malgré ce que les gens peuvent en penser, ça ne vise pas juste un des aspects en particulier (des trois dimensions); ça ne vise pas juste le bien-être des gens ou de la communauté, il y a aussi au final, l'aspect de rentabilité puis de pérennité de l'entreprise qui est là. Sauf que souvent c'est effacé du discours parce que les gens n'osent pas trop en parler, surtout ici au Québec, on dirait qu'on est un peu frileux à parler d'argent. On dirait que les gens ont de la difficulté à trouver une fierté à dire qu'on a fait un projet par exemple qui réduit certains impacts environnementaux et qu'en plus ça réduit les coûts et ça permet d'être plus profitable. On dirait que la notion de profit vient automatiquement masquer les autres bienfaits qu'on peut aller chercher dans les autres sphères (VPGM, Tier 3)

Nous émettons alors la proposition suivante :

> P2.1 La différence de maturité entre les institutions du marché et de la RSE ainsi que l'incompatibilité des objectifs perçue par les entreprises augmentent la complexité interinstitutionnelle ressentie par les entreprises quant à l'intégration de la RSE.

8.1.2 Complexité intra-institutionnelle

Au niveau intra-institutionnel de la démarche durable, les tensions sont surtout la conséquence d'une ambiguïté dans les messages, dans les objectifs, et augmentent la complexité totale subie par les entreprises. Certains éléments ont retenu notre attention :

8.1.2.1 Découplage intraorganisationnel

Le potentiel de cette institution à créer un découplage au sein des entreprises afin de favoriser d'autres priorités stratégiques est significatif. Ce découplage ressenti dans certaines entreprises met en opposition : 1) la perspective temporelle des bénéfices (intérêts ou profitabilité court terme vs bénéfices tangibles et intangibles à long terme reliés à la RSE), 2) les décisions par rapport à l'investissement (priorisation des investissements en vue de croître les opérations vs investissements dans des procédés ayant moins d'impacts environnementaux), et 3) l'allocation de ressources (prioriser les activités opérationnelles vs activités reliées à la RSE). Nous remarquons alors que la logique de la RSE conduit à un découplage interne.

> (par rapport à intégrer une démarche RSE) c'est le plus gros défi quand on est une petite entreprise. On a un nombre de ressources limitées. C'est sûr que si, j'allais voir le président pour lui dire qu'on a besoin d'une personne à temps plein pour s'occuper des questions de responsabilité sociale…probablement, on ne peut pas…on augmente notre structure de coût […] et le client, il ne veut pas qu'on augmente les prix parce qu'on a mis quelqu'un responsable pour la RSE. Oui, c'est un défi. Pourquoi? Parce qu'on essaie de se partager le travail parmi plusieurs directeurs qui ont déjà beaucoup de tâches et de responsabilités. C'est un défi. (Ressources Humaines, Tier 1)

> (par rapport à intégrer une démarche RSE) you know the cost pressures are having some negative impacts on us because it is expensive to change in a timeframe when you know unfortunately most of the integrators are operating at low margins and they're coming after everybody for improvement and cost reductions. And generally you don't get improvement (en coûts) by implementing a new process […] and also this comes with managing your second tier, and if we go up to them for costs and improvements that's a challenge in itself (Approvisionnement, Tier 1)

8.1.2.2 Constituants à doubles personnalités

Les caractéristiques inhérentes au champ organisationnel (maturité vs émergence) et à ses constituants font en sorte que ces derniers se retrouvent à être décentralisés, fragmentés et chevauchant entre les deux institutions, ce qui leur confère des comportements perçus comme étant schizophrènes. En premier lieu, les constituants sont décentralisés et fragmentés; leurs attentes sont quasi différentes ou ciblent des éléments spécifiques qui ne sont pas présentés de manière uniforme ou intégrés dans l'ensemble de l'industrie. De plus, on remarque l'absence de centralisation ou d'autorité centrale coordonnant les efforts et proclamant une certaine direction ou positionnement quan à une démarche RSE. Les instances gouvernementales prônent les priorités selon les lois en place et vont scruter les conditions d'emploi locales, les émissions et la gestion des déchets. Les clients suivant une gestion des risques réclament traçabilité et responsabilité. Les fournisseurs sont dans certains cas en attente d'une meilleure intégration de la RSE ou, dans d'autres cas, résistants à une telle démarche. Les groupes industriels et associations aéronautiques tardent à émettre des cadres opératoires communs dû à une complexité technique du produit et à des conflits politiques, et la liste continue.

8.1.2.3 Découplage intra-constituant

Le constituant présent dans les deux champs organisationnels démontre un découplage de comportement qui se manifeste par des attentes dont l'uniformité, la continuité et l'application dans le temps sont variables, divergents et à faible coercition. Ainsi, certains constituants tels que les clients, les investisseurs et les fournisseurs sont aussi présents dans le champ organisationnel de l'institution marché et sont pris dans une tension interinstitutionnelle qui trouble leurs comportements. Leurs discours reflètent une discordance, ou du moins, une ambiguïté pour les entreprises et un conflit se dégage entre les attentes de ces constituants par rapport aux entreprises.

> if you're talking to anybody in aerospace, they will tell you that all of the integrators are coming to their subtiers looking for money and it's no secret (Approvisionnement, Tier 1)

> (en commentant un document sur les attentes des clients) the biggest message from our customers is quality and cost.,,I'm just trying to prove if there's anything that our customer drove to us that was really anything other than that....based on this review…I think we're doing a better job than our

> customers in terms of environmental health and safety (Approvisionnement, Tier 1)
>
> (en parlant des clients) leurs cultures, leurs exigences et leurs attentes sont différentes. Alors, on essaie de s'adapter en fonction (Président, Tier 3)

De plus, cette dissonance ne se ressent pas uniquement au niveau de la tension entre les logiques institutionnelles, mais aussi, et surtout à travers les différentes étapes du processus de la gestion de la relation client-fournisseur, ce qui dilue le message ainsi que la priorité « perçue » de la RSE dans les échanges entre les clients et les fournisseurs. À titre d'exemple, au niveau des clients, les pressions sont articulées lors de la signature du code de conduite (étape de négociation du contrat), mais en amont ou en aval, il n'y a pas de continuité, d'alignement ou d'emphase mis sur les initiatives et la performance RSE. Par exemple, cette dernière ne ressort pas lors des activités d'évaluation de la performance des fournisseurs, de la gouvernance, du développement des fournisseurs, etc. Ce participant en parle :

> chaque client a ses priorités. Par exemple, Bombardier, c'est la livraison locale, Airbus, c'est le choix de matériaux, Gulfstream c'est un projet […] La pression (relativement à la RSE) ne se manifeste pas au début de l'initiation d'un appel d'offre de service (RFI), ni même lors de la sélection, c'est plutôt au moment de la signature du contrat ou dans le cadre des audits faits par certains clients, mais c'est beaucoup moins important que les facteurs tels que la qualité, OTD (On-time-delivery). De plus, ce n'est pas quelque chose qui est mesuré ou discuté lors de la revue de performance avec le client (Approvisionnement, Tier 1)
>
> l'ambiguïté c'est que quand il s'agit de transcrire ensuite les attentes reliées à la RSE dans des contrats là il n'y a plus personne. Donc c'est vrai qu'on reste aussi dans cette ambiguïté qui fait que c'est vu comme important, mais en même temps qui ne l'est pas […] Donc, c'est plutôt vécu comme un poids. Ça nous oblige à bouger… Par contre, le fait qu'on soit meilleur en RSE, meilleur en ceci ou meilleur en cela, il n'y a aucun bénéfice commercial (RSE, Tier 4)

De plus, il s'avère que la mise en vigueur de pressions coercitives n'exploite pas une « vraie » coercition, mais une coercition superficielle. Compte tenu des pressions interinstitutionnelles et de l'aspect ponctuel des attentes du client vis-à-vis la RSE qui se manifestent uniquement lors de la signature du contrat et des fois lors de la qualification, la mise en vigueur des pressions se traduit par un faible niveau de coercition. Au niveau des fournisseurs, ça se traduit par une perception de non-importance, d'action non prioritaire, ponctuelle, et symbolique tel que proclamé par ces participants :

> c’est clair que les clients ont énormément d’influence, mais là où il faut faire attention c’est comment se fait cette influence et jusqu’à quel point. On a des clients qui nous demandent beaucoup de choses et il faut faire ci, ils demandent… On envoie les questionnaires, il y a des projets, etc. et puis après ça arrive au contrat et il n’y a plus rien de tout ça. C’est fini, c’est terminé. À un moment donné, l’influence elle passe aussi par des intégrations meilleures dans leur propre politique d’achat de ces critères-là. Le jour où il y a vraiment ça intégré…pas au dernier moment où on envoie un questionnaire lors du RFQ et on répond, mais vraiment d’avoir un dialogue qui fait qu’on a compris que ça faisait partie vraiment des critères (RSE, Tier 4)
>
> (en parlant du code de conduite) it’s because you've given a piece of paper you got him to sign and then it’s on a shelf collecting dust…the supplier code of conduct is something that can be managed and audited as part of quality […] if you give somebody something and you forget about it how are you going to enforce it? (Expert, Aéronautique et RSE)
>
> Well I would say that some of our customers are insisting that the companies be AS9100 and under that we would have certain requirements to meet health and safety. Beyond that I don't see specific clauses in contract discussions and I do a fair number of contract negotiations and I don't generally see clauses that are heavy to either sustainability or social responsibility or any of those aspects of environmental. You know there will be a general clause that says that the company is expected to do its best in terms of environmental impacts but there's nothing that actually outlines what that means. So no so I'm not seeing a lot of that at this point” (Approvisionnement, Tier 2)

Face à une institution RSE émergente, fragmentée et décentralisée et dont les constituants affichent différentes opinions découplées à travers le temps et au sein des relations d’affaires, les entreprises au sein de l’industrie aéronautique vivent une complexité institutionnelle et tentent de répondre par diverses actions.

Nous émettons alors la proposition suivante :

> P2.2 L’absence d’uniformité, de continuité et d’une faible coercition perçues par l’entreprise quant aux prescriptions des constituants du champ organisationnel de la RSE augmentent le niveau d’ambiguïté et de complexité intra-institutionnelle vécu par l’entreprise.

8.2 Filtres organisationnels

Les pressions émanant d'un contexte multi-institutionnel sous différentes formes sont bel et bien présentes dans l'industrie aéronautique et impactent toutes les entreprises. Ceci pourrait laisser prédire un isomorphisme au niveau des stratégies ou des activités adoptées par les entreprises. Les entretiens ont évidemment révélé un certain isomorphisme, mais plutôt dans la présence d'un processus de traduction des différentes pressions et d'intégration de la complexité institutionnelle. Toutefois, au sein de chaque entreprise, ce processus se vit différemment compte tenu de plusieurs attributs organisationnels qui influencent le niveau de complexité et ainsi la réponse de chaque entreprise vis-à-vis l'intégration de la RSE se retrouve à être différente.

L'artefact le plus significatif qui est ressorti des entrevues par rapport aux pressions institutionnelles est représenté par cette différence d'intensités perçues par les entreprises et qui s'associe à une traduction interne de la complexité. Les attributs organisationnels jouent un rôle important dans cette traduction ou interprétation des pressions institutionnelles dans la modération du phénomène de complexité et seront présentés dans cette section.

Lors de l'analyse des données, certains de ses attributs ou de leurs sous-points ont été remarqués et d'autres ont émergé. Plus précisément, la position dans le champ institutionnel était un des éléments les plus importants qui ont émergé et abouti à une représentation du contexte intraorganisationnel. De plus, les connaissances en RSE, le rôle de la haute direction et les valeurs sont ressortis comme attributs clés dans l'influence du niveau de complexité institutionnelle vécu.

8.2.1 Les positions dans les champ organisationnels

La position se décrit comme étant périphérique ou centrale dans un champ organisationnel et influence le niveau de complexité institutionnelle perçu par l'entreprise (Greenwood et al., 2011). Toutefois, l'étude de cas a dévoilé une certaine profondeur à interpréter cette position qui pourrait varier selon l'ancrage choisi, et les entreprises pourraient avoir plusieurs positions :

- En prenant une perspective du champ organisationnel et dans un contexte multi-institutionnel, dépendamment à quelle institution on fait référence (c.-à-d. marché ou RSE), l'entreprise pourrait avoir une position centrale dans l'une, mais pas dans l'autre

ou pourrait avoir la même position dans les deux. Donc, la position n'est pas unique à travers les institutions;

- En prenant une perspective au niveau structurel des relations, la position pourrait référer à celle dans la chaîne d'approvisionnement et donc plus on s'éloigne en amont (tiers 2, 3, 4) on serait en périphérie alors que les OEM et tier 1 seraient en position centrale;
- En prenant une perspective au niveau relationnel par rapport au pouvoir, on pourrait alors citer les entreprises ayant des capacités ou des ressources uniques comme étant centrales et celles qui ne l'ont pas comme étant périphériques.

Les trois visions sont valables et elles ont été traitées séparément dans cette thèse. Dans cette section, nous élaborerons sur la première perspective et donc, plus spécifiquement sur la position de l'entreprise dans son contexte multi-institutionnel. Les deux autres perspectives seront considérées dans l'analyse des attributs structurels et relationnels de la chaîne d'approvisionnement présentés à la section 8.3.

Positions des entreprises dans le champ organisationnel : En premier lieu, nous ne pouvons parler de position centrale ou périphérique en absolu. Il faut tenir compte de l'institution en question et de sa maturité ou de son profil émergent. Nous avons remarqué que la position à elle seule ne permet pas de comprendre les répercussions sur les décisions à vouloir obéir ou dévier des prescriptions institutionnelles. Les propositions de Greenwood et al. (2011) décrivaient les entreprises périphériques comme étant plus motivées à dévier, ce qui s'est révélé inadéquat dans l'institution du marché, institution stable et mature, mais potentiellement envisageable dans une institution émergente telle que la RSE. En effet, les entreprises en périphérie dans le champ organisationnel de l'institution du marché sont fortement contraintes à souscrire aux prescriptions afin de survivre, elles doivent performer dans un marché très compétitif. Par conséquent, la position périphérique dans ce champ organisationnel diminue la complexité du fait que les tensions sont dominées par les prescriptions du marché, de la même manière qu'une position centrale fortement visible aux pairs, aux investisseurs et au public. Par contre, dans le champ organisationnel associé à la RSE, la position centrale vs périphérique était difficile à définir et à identifier; est-ce similairement à l'institution du marché par rapport au pouvoir? Si oui, comment définir le pouvoir dans le champ organisationnel de la RSE? Seraient-ce les instances législatives et règlementaires à cause de leur pouvoir coercitif?

Seraient-ce les multinationales à cause de leur pouvoir à agir et à propager (elles sont les génératrices de l'action)? Devrait-on plutôt analyser le pouvoir par une comparaison des pratiques ou plutôt par l'ampleur des impacts, ou par la maturité des processus, ou plutôt l'impact des produits? Plusieurs questions se posent.

Transposition au niveau intraorganisationnel : Les participants faisaient souvent référence aux priorités stratégiques, aux défis de manière générale reliés à leurs affaires, à leurs approvisionnements, à leur périmètre de contrôle, mais aussi au *fit*, à la compatibilité de leurs activités RSE dans tout cela. Il était clair que cette complexité externe, ce contexte multi-institutionnel était vécu aussi à l'interne par une représentativité de chacune des institutions au sein de l'entreprise, au sein des fonctions, des départements et des individus. À ce niveau micro, les deux institutions sont indissociables dans le sens où l'une ne peut exister sans l'autre et vice-versa. Les deux existent, évoluent pas nécessairement au même niveau, pas nécessairement à la même vitesse, mais elles sont là, elles sont présentes. Ceci nous a poussé tout d'abord à restituer ce duopole par deux pyramides à sens inverses (Figure 8-4); l'une reflétant une hiérarchie des besoins organisationnels basée sur Tuzzolini & Armandi (1981) et reliée à l'institution du marché et l'autre basée sur les niveaux de maturité RSE inspirée de Ainsbury et Grayson (2014) et de Gluszek (2018). Cette représentation s'associe à un des attributs que Greenwood et al. (2011) ont identifié comme filtres organisationnels relativement à la complexité; l'attribut relié à la position de l'entreprise dans le champ organisationnel. Non seulement cette représentation lie les deux champs organisationnels, mais aussi elle permet d'expliquer l'interstice entre les deux et d'avoir une perspective dynamique dans laquelle l'entreprise peut évoluer, et par ce fait, son positionnement peut varier dans les deux pyramides selon sa situation, ses objectifs, ses changements.

Cette représentation a émergé du terrain en mettant en commun les propos de certains participants parlant plutôt de maturité opérationnelle et d'autres parlant de « priorités ». En effet, cette maturité opérationnelle était citée par des participants comme étant un défi dans le cadre de leurs relations interentreprises. Plus précisément, c'était la perception que certains participants avaient de leurs fournisseurs et qui se dégageait dans la manière que ces derniers géraient leur production (évaluée lors de visites ou d'audits), leur planification, leur performance qualité et de livraison. En voilà quelques citations :

> nos contrats (avec les fournisseurs) sont *life of the program* et sont avec une poignée de fournisseurs et chacun de ces fournisseurs a un degré de maturité très différent au niveau commercial, des produits et de l'ingénierie (Approvisionnement, OEM)

> on dirait que les standards de donneurs d'ordre ne sont pas encore descendus jusqu'à ces fournisseurs. Il y a un décalage de plusieurs années dans la maturité dans certains milieux et donc au niveau de la qualité ça se ressent beaucoup. Ils sont moins organisés, plus de délais, et souvent, ce sont des problèmes au niveau de la gestion de ces entreprises qui sont à la source (Président, Tier 3)

> c'est sûr que si demain matin j'ai un parrainé (à travers l'initiative MACH) qui a de la misère avec ses livrables opérationnels puis la RSE et il me demande sur quoi je *focus*, je lui dirai laisse la RSE à côté. Quand tu auras contrôlé tes livrables, on peut attaquer ça. C'est juste une question de priorité […] il y a des choix à faire. Aussi, je pense que c'est une question de maturité avec le temps que les entreprises vont augmenter de MACH 2 à MACH 3 et la responsabilité sociale ça va devenir une deuxième mission, ou une 1re mission qui va embarquer…Mais dans les tous débuts, ça ne l'est pas (Approvisionnement, Tier 1)

> honnêtement, dans l'aéronautique je trouve que les fournisseurs qu'on a c'est beaucoup de *home made*. On a de la misère à obtenir des produits de qualité à temps. Dans l'aéronautique tu ne peux pas te retourner le lendemain et décider d'aller à un notre fournisseur parce qu'ils ne sont pas certifiés. Alors, on est pris avec les mêmes fournisseurs et même s'ils ne sont pas bons, il faut demeurer avec eux, bien souvent (Approvisionnement, Tier 2)

D'autres participants y référaient pour décrire la maturité de leur fonction d'approvisionnement et du fait qu'elle n'intègre pas des éléments reliés à la RSE :

> notre entreprise est relativement à l'adolescence de la gestion de *supply chain*. C'est à dire que les équipes d'achats qui sont en place, leur priorité jusqu'à quelques années encore c'était le prix avant tout. Le coût total d'acquisition n'était pas toujours considéré et l'impact stratégique pas toujours considéré (Approvisionnement, Tier 1)

> (l'entreprise n'intègre pas des éléments reliés à la RSE et est en expansion) our purchasing group is actually relatively new […] we didn't have a real purchasing group until about five years ago. So it's... I would say maturing but not mature yet in terms of the way that we're handling our suppliers...we're meeting all the requirements for AS9100 but we are continuing to improve (Approvisionnement, Tier 2)

Du point de vue des fournisseurs, les termes qui revenaient souvent étaient l'incertitude de la demande, l'efficience opérationnelle, les défis reliés à la compétitivité horizontale et verticale, la reconnaissance par rapport aux pairs et dans l'industrie, etc. :

> c'est un marché compétitif…pour les services clés en main, nos clients sont nos concurrents aussi (Approvisionnement, Tier 2)
>
> il y a des prévisions, mais je pourrais vous dire que je n'ai jamais vu que la réalité égale ou dépasse les prévisions. C'est environ 50% des prévisions. C'est vrai […] c'est très difficile de faire un plan. Si vous me demandez qu'est-ce que je vais faire dans cinq ans? Je vais vous dire «Franchement, je ne sais pas». Est-ce que dans cinq ans, le marché de pièces aéronautiques à Montréal va être encore là ? (Gestionnaire, Tier 3)
>
> the biggest risk that I have with suppliers is their inability to manage their sub tiers…with the companies that are doing 40-50 million and up to 100 million dollars they are not good in managing their sub tiers..they don't order on time, their business systems lack robustness. […] very few of them have good metrics on their sub tiers performances. For me it's the weakest weakest link in the supply chain, it's the performance metrics and sub tiers management (Approvisionnement, Tier 1)

Ces perspectives et propos ne sont pas différents; ils s'associent à un même fond, celui de la hiérarchie des besoins d'une entreprise, qui dénote d'une manière indirecte sa maturité organisationnelle et opérationnelle.

8.2.1.1 Représentation

Certaines questions posées lors des entrevues étaient reliées aux priorités et défis stratégiques organisationnels et au niveau de la chaîne d'approvisionnement. Ces questions avaient comme objectif initial de comprendre le contexte d'affaire de l'entreprise, son marché et ses activités afin d'avoir une vision globale et plus complète de sa réalité. Le deuxième objectif était indirect et devait faire transparaître jusqu'à quel point la RSE était intégrée dans la stratégie des entreprises. Les réponses des participants ont effectivement fait percevoir l'absence ou l'intégration de la RSE au niveau stratégique, mais elles ont surtout révélé les préoccupations majeures de l'entreprise et indirectement dévoilé ses besoins « hiérarchiques » les plus proéminents à un moment dans le temps.

Tuzzolino et Armandi (1981) ont proposé une conceptualisation de la RSE en utilisant un paradigme basé sur la théorie des besoins, celui de la hiérarchie des besoins humains de Maslow

appliquée au niveau organisationnel. En partant des cinq niveaux de besoins humains motivationnels identifiés par Maslow (1970 cité dans (Tuzzolino & Armandi, 1981)) et de son adaptation au niveau organisationnel par Alderfer (1972 cité dans (Tuzzolino & Armandi, 1981)), les auteurs suggèrent une hiérarchie dans laquelle la RSE se retrouverait au plus haut niveau d'épanouissement.

Inspirés par cette hiérarchie et surtout par les propos des participants, nous suggérons deux pyramides face à face et à sens inverses qui cristallisent notre évaluation du contexte interne de l'entreprise et qui traduit le débat encore d'actualité entre les « affaires » et la RSE (Figure 8-3). La première pyramide représente les besoins organisationnels et la seconde représente la maturité RSE. Cette figure traduit fortement la réalité expérimentée par les entreprises et traduit la représentativité des deux institutions, celle du marché et celle de la démarche RSE au sein de l'entreprise; deux institutions séparées, mais qui demeurent fortement corrélées. Ce portrait rend compte de plusieurs éléments ressortis lors des entrevues:

- Malgré le niveau d'adoption moyen à élevé à travers les participants (section 7.2), plusieurs mentionnaient leur incapacité d'aller au-delà de la conformité règlementaire. C'est là où des commentaires tels que les suivants se révélaient fortement en lien avec notre représentation, avec les besoins organisationnels de l'entreprise :

  > I would say we've been on a fairly strong expansion for a long time and we are playing catch up on resources so if we could get to a point where you know we're on top of everything, and all the delivery and everything is running smoothly…I don't know if that will ever happen but if we get to a point where we can free up resources to be able to spend some time understand some of this (éléments RSE) then that would be probably an area that we would action on (Approvisionnement, Tier 2)

  > on a fait une estimation et c'est environ 1 million de dollars pour acheter des bassins non chromatés. Ça prend des fonds et on a des compétiteurs. On pourrait être très très verts, mais plus avoir d'emplois parce qu'on ne sera pas compétitifs. C'est une question d'équilibre. Les solutions qu'on trouve doivent être efficaces et soient rentables à la fin, parce que sinon, si ça coûte plus cher, ça ne fonctionnera pas (Approvisionnement, Tier 2)

- Cette représentation fait dissoudre la catégorisation traditionnelle de grande vs petite entreprise et permet d'expliquer le fait que certaines petites entreprises ne sont pas nécessairement au palier 1 des besoins ni de la maturité RSE, alors que certaines grandes entreprises peuvent justement s'y retrouver (au niveau des besoins et aussi de

la RSE) suite à des évènements critiques dans leurs parcours tels que des restructurations, des crises financières, des repositionnements stratégiques;

- L'aspect dynamique de cette représentation qui fait que les entreprises ne sont pas figées dans le temps et que leur réalité organisationnelle et leur maturité RSE évoluent, reculent, s'adaptent séparément, mais aussi l'une envers l'autre en conséquence;
- Cette représentation permet aussi de comprendre l'attribut de la position par rapport aux deux institutions dans une perspective en continuum. En effet, on se retrouve avec plusieurs niveaux et nuances au lieu d'un binôme de position périphérique vs centrale qui est plus difficile à appliquer et à appréhender dans un contexte réel.

8.2.1.2 Hiérarchie des besoins organisationnels

Maslow (1970 cité par (Tuzzolino & Armandi, 1981) dans sa catégorisation des besoins humains avait utilisé cinq classes regroupées en trois thèmes:

1. thème Physique : les besoins physiologiques et les besoins de sécurité;
2. thème Social : les besoins d'affiliation et les besoins d'estime et de statut;
3. thème Soi : les besoins de réalisation de soi.

Initialement visant l'explication de la motivation des humains, elle a été souvent utilisée afin d'évaluer la satisfaction des besoins des employés au sein de leur entreprise ou en vue d'améliorer le climat organisationnel (Tuzzolino & Armandi, 1981). Cette hiérarchie a été revue par Alderfer (1972 cité dans (Tuzzolino & Armandi, 1981)) dans une perspective mettant plutôt l'emphase sur la relation de la personne avec son environnement. Son modèle intitulé ERG (*Existence – Relatedness – Growth*) inclut les besoins suivants :

1. reliés à l'existence sont les besoins physiologiques et de sécurité matérielle;
2. reliés à la parenté sont les besoins de sécurité « interpersonnelle », d'appartenance et d'estime;
3. reliés au développement sont les besoins d'estime auto confirmés et de la réalisation de soi.

Dans un contexte organisationnel, Tuzzolino & Armandi (1981) ont proposé le modèle suivant (Tableau 8-1).

Tableau 8-1. Hiérarchie des besoins organisationnels. Source : Tuzzolino et Armandi (1981)

Besoins	Critères
Physiologique	Profitabilité
Sécurité	Politique de dividende, intégration verticale et horizontale, position compétitive, conglomération, relâchement organisationnel (*organizational slack*)
Affiliation	Associations professionnelles, publications industrielles, groupes de lobbying, négociation, rassemblement, cooptation
Estime	Position dans le marché, leadership au niveau du produit, ratios et marges financières, part de marché, réputation et image, leadership au niveau des prix
Réalisation de soi	Interne (relations avec les employés) enrichissement des tâches, politique de compensation, plan de pension, importance et valeur du travail, alignement des objectifs Externe (communauté et relations gouvernementales) philanthropie corporative, action affirmative, réduction de la pollution, fiabilité des produits

Partant de ces trois modèles et des propos recueillis sur le terrain, nous proposons deux barèmes, le premier est associé la hiérarchie de besoins organisationnels suivants et le second, traite la maturité RSE séparément et sera présenté à la section ci-après.

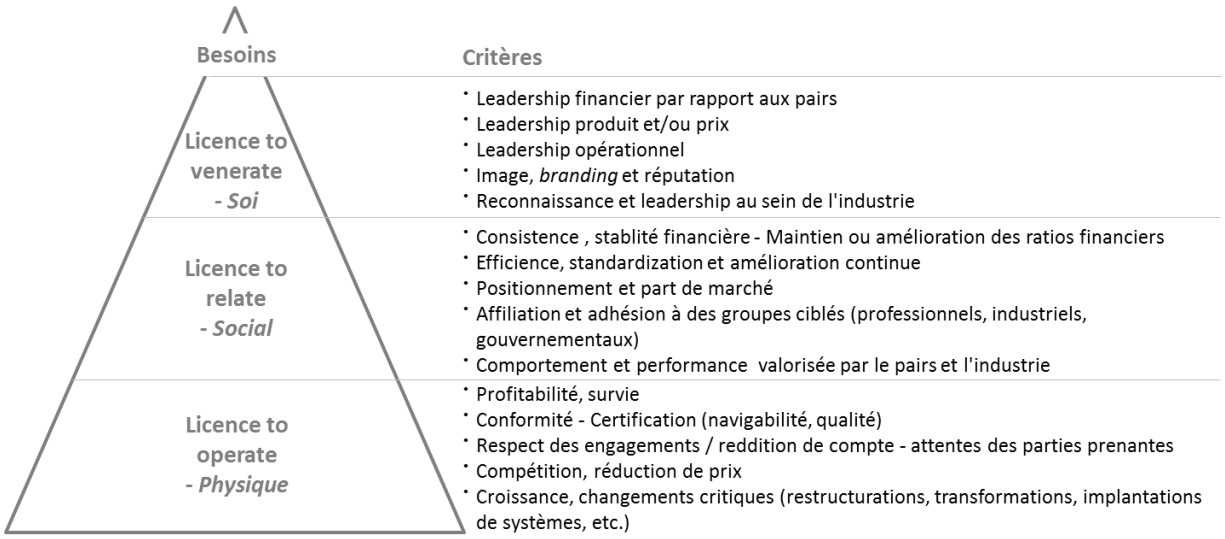


Figure 8-1. Hiérarchie des besoins organisationnels. Source : inspiré de Tuzzolino et Armandi (1981) et des données du terrain

Voici quelques commentaires en appui à cette représentation des besoins.

> Il y a tellement de compétition que ce soit avec l'Asie ou n'importe où...si tu veux les contrats, faut que tu réduises tes coûts et que tu réduises tes coûts. Mais la réduction de coût a un prix, on se crée des pressions à l'interne (Approvisionnement, Tier 2)

> chaque période va t'emmener un lot de priorités, mais ça ne change pas ta philosophie. Chez nous il y a une importance égale qui est mise aux 3 sphères, mais dans la situation dans laquelle on est, si on ferme la porte demain matin, ça me sert à rien de nous occuper de l'environnement. Il faut qu'on fasse du *Cash*. C'est comme ça (Approvisionnement)

> on est en train d'atteindre un peu les limites de notre modèle, on est en train de regarder comment on peut aller vers un nouveau modèle. Donc, le premier c'était vraiment de se libérer d'un paquet d'activités qui n'étaient pas jugées *Core* pour l'entreprise. Puis, c'est là qu'on a commencé à aller un cran plus loin […] à développer la *Supply Chain*, se concentrer sur le développement de produits, *collaborative engineering*, les nouvelles technologies (Gestionnaire, Tier 3)

Cette pyramide n'est pas suffisante à elle seule à comprendre la dynamique avec les pratiques RSE et est complétée par la pyramide représentant les niveaux de maturité RSE dans la section suivante.

8.2.1.3 Niveaux de maturité RSE

Plusieurs auteurs ont établi des échelles de maturité RSE. Nous nous baserons sur la synthèse faite par Gluszek (2018) et les niveaux élaborés par Ainsbury et Grayson (2014) pour leur simplicité et leur rapprochement des données du terrain.

Les différents modèles de maturité se basent généralement sur le concept que différents types d'activités se regroupent autour de différents niveaux de développement et deviennent de plus en plus complexes et sophistiqués tout au long de leur progression (Gluszek, 2018). Ainsi, les niveaux de maturité décrivent ou sous-entendent des compétences organisationnelles qui débutent par une immaturité totale, un manque d'organisation et quasiment un chaos jusqu'à la maturité totale en passant par les étapes d'évaluation et de mesure, de gouvernance et de surveillance, etc. Les grilles de maturité sont souvent utilisées pour des fins de diagnostic, d'amélioration ou de comparaison. Dans le cadre de notre recherche, ce fut un outil qui a permis de classifier les réponses des entreprises vis-à-vis leur complexité institutionnelle, à savoir quel

type de RSE est poursuivi tout en tenant compte des besoins les plus prioritaires au niveau organisationnel.

La figure ci-dessous représente les quatre phases de maturité inspirées par les travaux des auteurs cités et aussi des données recueillies à travers les entrevues. Cette pyramide est inversée afin de représenter l'ampleur et l'infiltration des activités reliées à la RSE au sein d'une entreprise. Plus la maturité augmente, plus les efforts deviennent coordonnés, sont intégrés à travers les processus, la stratégie et les structures de l'entreprise; la RSE prend de « l'ampleur ». Toutefois, notons que cette ampleur ne veut pas nécessairement dire efforts additionnels significatifs, mais plutôt efforts intégrés. Au départ, ces efforts nécessiteraient d'être cadrés par une gestion de changement et donc temporellement, des inefficacités pourraient être engendrées (ce qui est normal et similaire à n'importe quel changement). Par contre, plus tard, ces efforts deviendraient partie intégrante des activités et inculqués dans les éléments culturels (valeurs, culture, identité), processuels (planification, stratégie, opérations, coordination interne verticale et horizontale) et structurels (rôles et responsabilités, fonctions et départements, systèmes de récompenses, gouvernance, systèmes et outils) de l'entreprise.

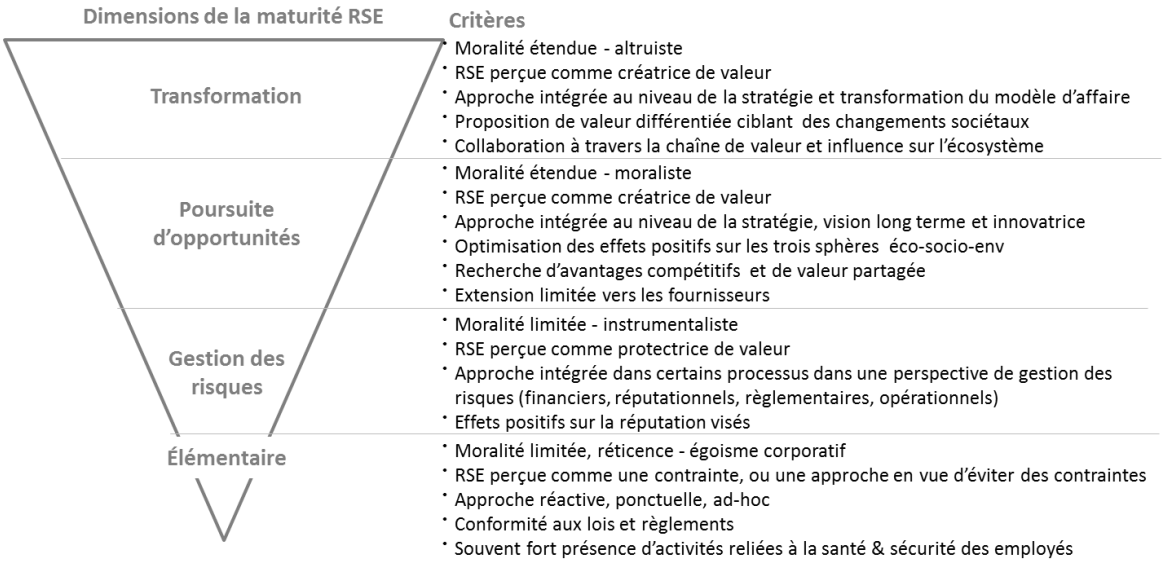


Figure 8-2. Grille de maturité RSE. Source : inspiré de Maon et al. (2010, cité par Gluszek (2018)), Gluszek (2018), Ainsbury et Grayson (2014) et des données du terrain

Voici des propos qui soutiennent cette catégorisation :

> (niveau règlementaire) on est très fort dans le sens où tous les procédés qu'on utilise sont en concordance avec les règlements municipaux, régionaux et du Canada (Gestionnaire, Tier 3)
>
> (niveau gestion des risques) C'est *risk and reward*. La RSE c'est *risk and reward*. Tu mesures ton risque et ta récompense (Approvisionnement, OEM)
>
> (niveau poursuite d'opportunités) propager la RSE vers nos fournisseurs, on sait que ça c'est un aspect de gestion des risques qui nous permet d'assurer une continuité des activités, des affaires; donc, c'est vraiment dans cette optique-là. Mais il y a aussi un gain…Ce n'est pas nécessairement un gain monétaire, mais un gain sous forme de réduction de risques. Pour nous, tu sais, ça a une valeur quelque part, c'est dur de mettre un chiffre dessus, mais, tu sais qu'ultimement c'est bon quand même pour l'entreprise et ça va engendrer des bénéfices indirects (Gestionnaire, Tier 3)

8.2.1.4 Une double perspective

En juxtaposant les besoins organisationnels et la maturité RSE, nous voulions ressortir la dynamique entre les deux et leur interdépendance au sein de l'entreprise. Cette représentation nous a permis d'établir une perspective « pragmatique » de la réalité à laquelle sont confrontées les entreprises dans l'industrie aéronautique. Dans une ère où certaines entreprises considèrent encore la RSE comme un cliché, un stéréotype en vigueur, que c'est associé à des activités ponctuelles pour répondre à certaines réglementations, ou à faire de beaux rapports, il s'avère que c'est une démarche beaucoup plus profonde et nécessitant une coordination de tensions internes et externes. Cette dynamique nous permet de voir que chaque entreprise est différente de par sa position dans chacune des pyramides, mais aussi par la variété d'actions et d'efforts qu'elle peut entreprendre en matière de RSE. De plus, ceci permet de refléter sur le fait qu'une position n'est pas figée dans le temps et qu'une entreprise se balade entre ces différents niveaux selon ce qu'elle est en train de « vivre ». Par conséquent, ses activités de RSE vont s'adapter à cette dynamique corporative et à la réalité de l'industrie.

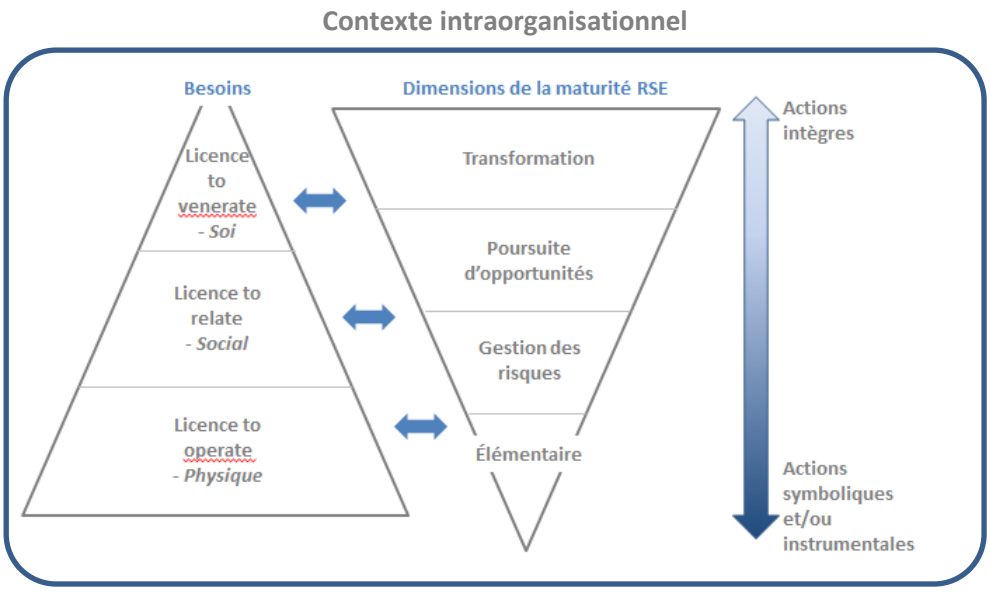


Figure 8-4. Double perspective : hiérarchie des besoins et maturité RSE

Plus spécifiquement, lorsqu'une entreprise se retrouve au bas de la hiérarchie des besoins, elle est beaucoup plus influencée par les pressions institutionnelles du marché et des contraintes de certifications. Ces entreprises ne sont pas positionnées et outillées à adresser des besoins qu'elles considèrent d'ordre supérieur et associées à la RSE. Encore plus, parler d'actions volontaires ne leur fait pas de sens et elles se limitent aux requis prescrits et nécessaires à opérer (lois et règlements, spécifications du client). En d'autres termes, elles ne sont pas encore rendues à un stade de développement organisationnel qui leur permet de volontairement entreprendre des actions en vertu de la RSE et d'y associer un avantage compétitif et/ou une valeur ajoutée. Elles sont préoccupées à entreprendre des projets misant à améliorer la gestion de la production, l'efficacité opérationnelle, la gestion de la qualité et de la main d'œuvre. À ce niveau aussi, il y a renforcement de « myths rationnalisés » issu de la dominance de l'institution du marché et qui contribuent à bloquer la progression vers une RSE plus mature; on s'arrête à des actions règlementaires, ponctuelles, et l'acte vers une transformation plus profonde est difficilement envisageable.

> les intérêts vers la RSE sont de très bas niveau. Ce n'est pas au cœur de la réflexion de l'entrepreneur […] Quand tu es dans une PME et que tu as des ressources limitées, tu contribues tes ressources à la fonction qui fait le plus

> mal. Puis, la RSE c'est rare que ça ressorte comme étant un bobo (Expert, Approvisionnement et Aéronautique)

Par conséquent, cette priorisation réduit la complexité institutionnelle confrontant les pressions de marché et celles de la RSE. À ce stade, les entreprises se limitent généralement à des actions symboliques et instrumentales dans un but de conformité règlementaire. Plus l'entreprise épanouit ses besoins, plus elle est en mesure d'appréhender une intégration plus structurée et réfléchie de la RSE. En quelque sorte, le duo se construit au fur et à mesure et une entreprise ne peut être à un haut niveau de maturité RSE en étant dans un contexte où sa profitabilité est à risque et qu'elle doit gérer des risques opérationnels et de compétitivité critiques. En fait, si nous reprenons les trois dimensions de la RSE, soient l'économique, l'environnemental et le social, nous pourrions dire qu'une entreprise ne peut entamer une démarche RSE holistique sachant qu'une de ses dimensions, qui lui permet de survivre est la plus fragile et à risque.

Sous un autre angle, il faut bien noter que la RSE alimente des besoins organisationnels et participe au développement d'une entreprise tel que noté par ce participant :

> (en parlant de l'initiative MACH) on est très dans l'action plutôt que dans la réflexion, mais tôt ou tard, l'action fait réfléchir. Ce qu'on voulait éviter c'est que les entreprises améliorent constamment les opérations, mais ne touchent pas à la planification stratégique, ne touchent pas à la façon de gérer l'entreprise et ça on a réussi à faire ça. […] cette façon de faire amène indirectement une prise de conscience à travailler sur les trois leviers du développement durable (à travers les trois leviers de MACH) parce que d'un côté on va avoir l'économique, d'un côté on va avoir le social avec les individus et de l'autre côté on va avoir l'environnement parce qu'on l'a imposé dans le processus de la RSE (Expert, Approvisionnement et Aéronautique)

> la RSE pour moi, c'est un outil qui amène à une amélioration opérationnelle. Si ta RSE est bien organisée et développée à l'intérieur d'une entreprise, tu vas avoir une culture d'excellence opérationnelle (Chef de service RSE, Tier 3)

Les positions dans chacune des pyramides se renforcent mutuellement ce qui permettrait potentiellement à un certain niveau de réduire le disconnect cognitif qui existe et qui considère que les deux positions sont conflictuelles ou à l'opposé l'une de l'autre.

8.2.1.5 Impact sur la complexité

Compte tenu de ce qui vient d'être discuté, la réponse d'une entreprise vis-à-vis la complexité institutionnelle ne peut être appréhendée sans une compréhension de ses besoins organisationnels et de son niveau de maturité RSE conjointement.

En synthèse, il s'avère que les pressions institutionnelles du marché sont plus élevées que celles de la RSE dans les positions périphériques (bas de la pyramide) fortement influencées par le type d'activités, la situation du marché et les besoins organisationnels en priorité. Dans ce cas, nous proposons ce qui suit :

> P3.1 Plus les besoins organisationnels d'une entreprise se retrouvent au bas de la pyramide de l'institution mature (marché), plus elle se trouve dans une position périphérique dans l'institution mature et plus la complexité institutionnelle est réduite par une dominance de l'institution mature.
>
> Plus l'entreprise évolue dans son développement et ses besoins organisationnels, plus elle s'approche d'une position centrale dans l'institution mature et plus la probabilité qu'elle soit réceptive aux tensions institutionnelles de l'institution émergente (la RSE) augmente et plus la complexité institutionnelle augmente.
>
> P3.2 Plus la maturité RSE de l'entreprise est élevée, plus elle se trouve dans une position centrale dans l'institution émergente (RSE) et plus la complexité institutionnelle diminue dominée par l'institution émergente RSE.

En reprenant les termes de la théorie institutionnelle, lorsqu'une entreprise se retrouve en périphérie au niveau de l'institution du marché, elle est fortement engagée à se souscrire aux prescriptions de cette institution, quelle que soit sa position au niveau de l'institution RSE émergente. Dans ce cas, on voit bien que la position périphérique dans une institution mature peut emmener un fort engagement à s'y adapter alors que la même position dans une institution émergente, celle de la RSE, pourvoit l'entreprise d'une certaine flexibilité, même d'une tentation à dévier des attentes institutionnelles. La priorité se focalise vers les enjeux les plus pressants, ou l'institution la plus à risque et à laquelle une non-conformité aboutirait à des sanctions de la part des constituants du champ organisationnel, mais aussi à des conséquences négatives à l'interne.

Le niveau de complexité est alors fortement influencé par les différentes positions de l'entreprise dans les champs organisationnels. Dans un cas où ces positions se retrouvent justement à l'interstice de deux institutions, les entreprises ressentent une complexité élevée,

mais qui serait limitée lorsqu'une entreprise se retrouve dans une position périphérique dans l'institution mature. Cette dernière sera donc priorisée comparativement à l'autre institution émergente au sein de l'entreprise. Dans le cas contraire, l'entreprise sera dans une position plus centrale au niveau de l'institution mature ce qui augmente son potentiel à monter l'échelle de maturité de la RSE, élargit le répertoire des réponses et du fait même augmente la complexité à gérer les alternatives (Greenwood et al., 2011).

Au-delà des besoins organisationnels et de la maturité RSE, les propos recueillis ont fait ressortir des éléments de fond qui affectent le niveau de complexité et qui emmènent une plus grande inclinaison vers une démarche RSE; soit les connaissances, les valeurs et la haute direction. Ces éléments seront traités dans la section ci-après.

8.2.2 Éléments facilitateurs contribuant à la RSE; connaissances, haute direction et valeurs

Greenwood et al. (2011) ont fait référence aux attributs organisationnels reliés à la structure, la propriété, la gouvernance et l'identité et qui influencent la gestion de la complexité institutionnelle. Malgré que nous n'avons pas, dans notre collecte de données initialement viser la compréhension de ces attributs, ils se sont manifestés par : 1) le niveau de connaissances reliées à la RSE, 2) le rôle de la haute direction, et 3) les valeurs de l'entreprise.

Ainsi, ces éléments dégagés des propos des participants s'associent indirectement aux attributs de Greenwood et al. (2011), supportent l'évolution d'une entreprise vers une plus haute maturité RSE et se retrouvent dans la littérature comme étant des facteurs facilitateurs à l'implantation de la RSE. Mais comment affectent-ils la complexité institutionnelle? Nous en parlerons à travers cette section.

8.2.2.1 Les connaissances

Greenwood et al. (2011) font référence à la structure interne (départements, fonctions) au sein de l'entreprise et des liens avec les constituants du champ organisationnel. Dans leur article, ils parlent alors de réceptivité par la densité des liens et de l'exposition ou l'isolation des employés/fonctions au contexte externe. En transposant ces éléments au contexte des entreprises participantes, ces éléments permettent de bâtir un certain niveau de sensibilisation et de passer à l'action, à l'implantation. En effet, ces attributs exposent l'entreprise, ou ses

employés/fonctions à différents traits de la RSE (enjeux, répercussions positives, approche et pratiques, idéologie et transformation, etc.) qui se traduisent par une évolution du niveau de connaissances à l'interne. Cette évolution se fait en parallèle, mais aussi, et surtout en appui à l'évolution au niveau de la maturité RSE. Plus précisément, les connaissances qui se bâtissent à travers le temps, augmentent le niveau d'adoption au sein de l'entreprise et, si les conditions internes et ceux de la chaîne d'approvisionnement le permettent, peut faire évoluer la maturité RSE de l'entreprise jusqu'à un niveau où les tensions entre les deux institutions reviendraient bloquer le développement de la maturité. Ceci est réalisable, du fait que ces connaissances élargissent l'aptitude des individus à percevoir les bénéfices reliés à la gestion des risques, à la valeur ajoutée et à l'avantage compétitif. On parle alors de l'éducation et de la sensibilisation à l'interne qui peut provenir de pressions externes (évaluation du client, normes et standards, benchmarking, conférences sur le sujet du développement durable et de la RSE, groupes industriels, etc.) ou de sources internes (champion à l'interne, expérience des bénéfices encourus par des initiatives RSE) tel que le mentionne ce participant :

> ce qui est intéressant c'est que les employés tiraient là-dessus, embarquaient dans le programme et voulaient s'impliquer...ils proposaient beaucoup de choses et quand on a commencé à parler d'avantages monétaires financiers, les employés en parlaient encore plus parce qu'ils voulaient participer à la réussite de l'entreprise (Chef de service RSE, Tier 3)

> il y a toujours cette phase où on passe beaucoup de temps à expliquer, à rapporter […] Comme on est dans une phase de monter en capabilité, une bonne partie des ressources qu'on a et qui n'est pas énorme, c'est de passer son temps à donner des chiffres, à donner des explications. Ça c'est le premier défi, c'est vraiment la compréhension du bénéfice pour l'entreprise et c'est quelque chose qu'il faut répéter en permanence parce que si on change de leadership il faut pratiquement tout recommencer. J'exagère, mais… Il y a un énorme effort de communication à faire à tous les niveaux, à tous les étages, en permanence (RSE, Tier 4)

> aujourd'hui les changements sont faits et ils sont vraiment bénéfiques. Les gens ne veulent pas retourner en arrière, et puis à force d'en faire (des projets de nature RSE) puis d'en voir les gains, les gens réalisent et embarquent plus facilement…c'est l'expérience qui amène les gens à embarquer plus facilement aussi (Gestionnaire, Tier 3)

Les connaissances confèrent à la RSE une « voix » à l'interne; une représentativité de la logique institutionnelle reliée à la RSE. En d'autres termes, tel que proposé par Greenwood et al. (2011) dans la mesure où la logique aurait un groupe de représentants au sein de l'entreprise, une voix

est accordée à cette logique. Serait-elle entendue? Cela dépendra du statut du groupe qui représente la logique et de son pouvoir relatif par rapport aux autres groupes représentant d'autres logiques institutionnelles, de la nature de sa contribution dans la prise de décision et de l'influence qu'il exerce sur les ressources de l'entreprise (Pache & Santos, 2010). Les logiques se répandent et se diffusent alors dans l'entreprise grâce à cette dimension de représentativité.

Ainsi, les connaissances ont besoin : 1) d'une porte d'accès vers l'intérieur de l'entreprise et ceci se réalise par une exposition (et des liens forts) entre les communautés internes et des constituants institutionnels qui prônent les bienfaits de la RSE, et 2) d'une transformation de cette exposition à une réceptivité à l'interne et donc l'absorption des connaissances, et 3) d'une transformation de cette réceptivité en représentativité, facteur très important pour l'augmentation du niveau d'adoption de la RSE au sein de l'entreprise, et finalement 4) d'une représentativité au niveau des groupes de pouvoir, plus précisément de la haute direction.

> (en demandant à un participant sa méthode à structurer un programme de RSE, à l'implanter et à aller au-delà des requis règlementaires, il a répondu à plusieurs reprises) Je pense que ce serait de donner de l'information, de l'éducation et de la communication aux gens, aux employés, mais aussi de les sensibiliser. Donc, communication, formation, sensibilisation (Président, Tier 3)

Une chose certaine se dégage; les connaissances engendrent une plus forte articulation de l'institution reliée à la RSE, surtout si elle atteint les niveaux de la haute direction, permettent un dialogue plus objectif et mature avec les contreparties à l'interne ainsi qu'une plus grande adoption à travers l'entreprise. Ceci nous conduit à la proposition suivante :

> P4.1 Plus les connaissances en RSE sont élevées, plus le niveau d'adoption de la RSE est élevé.
>
> P4.2. Plus les connaissances en RSE sont élevées, plus le choix des réponses est varié et le niveau de complexité variera selon les positions dans les institutions mature et émergente.

Position dans l'institution…		
Mature (marché)	**Émergente (RSE)**	**Niveau de complexité**
Centrale	Centrale	↓
Centrale	Périphérique	↑
Périphérique	Centrale	↑
Périphérique	Périphérique	↓

> P5. Plus les employés de l'entreprise sont isolés du contexte externe associé à la RSE, plus les connaissances RSE sont faibles et la complexité institutionnelle réduite.

8.2.2.2 Le rôle de la haute direction

Quant à la propriété et à la gouvernance, Greenwood et al. (2011) précisent que les réponses des entreprises aux diverses logiques institutionnelles ne se font pas en fonction de qui y participe, mais plutôt des intérêts du groupe le plus influent, au pouvoir. En d'autres termes, la reconnaissance et l'appréciation de logiques et la priorisation d'une logique par rapport à une autre seront dictées par ceux qui sont au pouvoir. Les données de notre étude de terrain ne ressortaient pas l'influence du type de propriété ni de la gouvernance comme attributs traitant de la notion du pouvoir. Ce qui s'est manifesté se classifiait plutôt sous le terme de la haute direction qui était responsable généralement de discuter et de trancher par rapport aux décisions reliées à la RSE (que cette équipe soit dans les mains d'une famille ou d'un comité exécutif, privé ou public ne faisait pas une différence). En effet, l'engagement, l'encouragement et la conviction de la haute direction en une démarche RSE sont un des points les plus critiques et les plus mentionnés par les participants. C'est un point d'inflexion important dans l'élaboration et le déploiement d'une stratégie ou d'une initiative RSE, mais aussi une toile de fond nécessaire au maintien et à la continuité de cet élan vers une RSE plus mature.

> au niveau de la direction générale, ça a pris un changement au niveau des membres pour supporter ce changement vers une RSE plus stratégique et que le message passe vraiment (VP Approvisionnement, OEM)

> J'en reviens à dire que c'est strictement une question de leadership […] c'est une question de leadership de vouloir *linker* ce que tu fais à une mentalité de RSE […] c'est une question de leadership, car ta stratégie d'entreprise est directement reliée à ton leadership et la RSE se doit d'être reliée à une stratégie d'entreprise. Ce n'est pas un *stand alone*. Chez nous c'est un des piliers, ce n'est pas une bulle à côté, c'est une des fondations de la compétitivité. (Approvisionnement, OEM)

> je trouve que le plus souvent cela vient du gestionnaire. Pour la même compagnie, les différentes divisions sont gérées de manière complètement différente. C'est vraiment la façon de penser du gestionnaire principal et des alliés autour de la table qui vont faire la différence (Approvisionnement, Tier 2)

De plus, les données ont révélé une différenciation dans l'approche des groupes de haute direction à déployer la RSE. Dans un cas, l'engagement, le soutien et la conviction de ce groupe

passaient par la mise en place d'une démarche structurée et formelle (à différents niveaux de maturité évidemment). Dans l'autre cas, ceci se traduit par une forte contribution aux valeurs et à la culture. Toutefois, ces approches ne sont pas mutuellement exclusives, au contraire, elles se complémentent et doivent s'autoalimenter pour un meilleur rendement et une continuité au sein de l'organisation.

> environmental impacts are absolutely a high priority for the company itself but this is not because of the need of the business or external pressures…it is because of commonsense and the owners mindset. So for them it's a must all the time to reduce energy, create less environmental impact in order not to jeopardize our area and operations and this is something that has been their focus since the beginning (Chef de service Développement International, Tier 2)

> So the mindset of the shareholders is that they don't consider that they own anything but rather they consider they have been appointed as stewards of some resources and that their duty is to manage those resources as best as possible […] so that guides a lot of the action of the company not only in terms of its business but also in terms of its of its social responsibility including responsibility with its employees (Chef executive d'exploitation, Tier 2)

La haute direction est bien évidemment assujettie au contexte multi-institutionnel. C'est un des groupes les plus importants qui au niveau intraorganisationnel est à l'interstice des tensions des deux institutions. D'une part, la haute direction se doit de respecter ses engagements au niveau de la profitabilité et de la performance générale de l'entreprise, et de l'autre, son engagement et conviction à appuier une démarche RSE mobilise sa responsabilité d'agir. La complexité se vit alors au sein de ce groupe collectif au pouvoir de l'entreprise au niveau individuel et de la collectivité. Par contre, au niveau de l'organisation dans son ensemble, nous proposons ce qui suit :

> P6. Plus la haute direction définit une orientation claire implicitement et explicitement et communique de manière transparente à l'interne et à l'externe, plus la complexité est réduite.

8.2.2.3 Les valeurs

Le quatrième attribut organisationnel présenté par Greenwood et al. (2011) était l'identité qui peut prendre la forme d'une identité institutionnelle, mais aussi d'une identité organisationnelle et qui peut être (ou ne pas être) alignée. La première se veut plutôt comme une affirmation de

l'adhésion à une identité collective au niveau du champ organisationnel alors que la deuxième affiche une différenciation et tend à être unique à chaque entreprise. Cette dernière influence la priorisation des attentes et des pressions institutionnelles et donne forme au répertoire de réponses appropriées à l'entreprise. Les deux identités sont complémentaires et nécessaires à la compréhension de la gestion de la complexité (Greenwood et al., 2011).

L'identité organisationnelle est un phénomène complexe et pourrait être analysée à part entière dans une recherche approfondie. Dans le cadre de cette étude, nous n'étions pas en position d'évaluer les deux identités institutionnelle et organisationnelle pour des raisons méthodologiques et empiriques. Par contre, un des sous-éléments de l'identité; les valeurs sont ressorties lors des entrevues comme un élément facilitateur pour l'implantation de la RSE.

Cet attribut est progressif, dans le sens où il se construit au fur et à mesure que l'entreprise évolue et ne se crée pas instantanément du jour au lendemain. Ce bagage des valeurs est important dans une démarche RSE intègre et peut catalyser des décisions qui à première vue semblent peu ou pas logiques ou sans retour tangible sur investissement.

> Il s'agit d'une valeur. Tu ne peux pas créer une valeur pour quelqu'un, cette valeur vient de la personne. Si la direction n'y croit pas, ça ne descendra jamais en bas (Approvisionnement, Tier 2)

> (le Président a des valeurs très prononcées par rapport au développement durable et en parlant de certaines initiatives mises en place), mais est-ce qu'on va vraiment avoir de gros ROI avec de telles mesures? Pas vraiment...c'est pas ça le point, mais ce n'est pas le but non plus. J'imagine qu'on va avoir un petit retour, mais est-ce que ça va valoir vraiment la peine? Pas certain, mais ça reste quand même bon de le faire... c'est un choix qu'on a fait (Président, Tier 3)

Les valeurs dégagent alors un certain engouement de l'entreprise devant des causes, des enjeux spécifiques reliés à la RSE représentent alors un « fit » avec les prescriptions de la logique institutionnelle de la RSE. Elles représentent une source de motivation ainsi qu'une justification à l'action. Ceci nous emmène à la proposition suivante :

> P7. Plus les valeurs rendent légitimes les prescriptions de la logique institutionnelle de la RSE, plus la complexité serait réduite.

8.3 Filtres structurels et relationnels au sein de la chaîne d'approvisionnement aéronautique

La complexité institutionnelle à laquelle fait face chacune des entreprises se trouve conditionnée par des caractéristiques clés intrinsèques à l'industrie aéronautique; les certifications, la propriété intellectuelle et le cycle de vie d'un avion. Ces trois caractéristiques, quasiment à elles seules, sont à la base de la complexité de la chaîne d'approvisionnement et des divers enjeux reliés à la question de pouvoir, de contrôle et de transparence.

Dans l'industrie aérospatiale, la sécurité et la navigabilité sont des préoccupations fortes et synonymes d'enjeux commerciaux. Peu de secteurs industriels sont soumis à autant de règles strictes et de certifications comme c'est le cas du secteur de l'aéronautique. Il faut bien distinguer la certification associée à l'avion ou à certains de ses systèmes, émise par l'autorité nationale telle que Transports Canada aux avionneurs et équipementiers, et la certification associée aux processus de gestion de la qualité et des opérations de certains procédés spéciaux en aéronautique telle qu'AS/EN9100 (Aerospace Standard/European Norm 9100) et Nadcap (National Aerospace and Defense Contractors Accreditation Program). Sans avoir à explicitement détailler ces certifications, il est nécessaire de pointer à certains éléments qui seront pertinents à la compréhension des enjeux au niveau de la chaîne.

Tout d'abord, il faut bien clarifier que la certification de l'avion se fait tout au long de son cycle de vie; elle débute par une certification du type – *type certificat*, donc une certification qui donne aux avionneurs le droit de produire un modèle d'avion selon les spécifications soumises à l'autorité nationale. L'émission et la reconnaissance de ces certificats sont soumises à des règles qui découlent d'accords internationaux. En vertu de ces accords, la certification obtenue par Transports Canada sera automatiquement reconnue par les autorités américaines (Federal Aviation Administration) et européennes (European Aviation Safety Agency). Par la suite, à chaque avion produit est associé un certificat de navigabilité – *certificat of airworthiness*, qui démontre la conformité du produit aux spécifications approuvées par la certification du type. Quant aux changements, ils sont strictement et rigoureusement gérés par les délégués de l'autorité nationale et du système de gestion de la qualité. En effet, chaque changement au niveau des dessins d'ingénierie (qui représentent les spécifications du produit ou de la composante système) qui se fait en cours de la durée de vie de l'avion doit passer par un

processus d'approbation par le délégué de l'autorité nationale, à savoir si la certification du type doit être amendée ou pas selon l'envergure de la variation encourue. Outre la certification de l'avion, tous les équipementiers qui conçoivent et produisent des systèmes majeurs de l'avion; systèmes qui peuvent être utilisés sur plusieurs programmes d'avion, tels que les moteurs, les suites avioniques et les trains d'atterrissage, sont responsables des tester et certifier leurs systèmes. Ces systèmes sont alors prêts à être montés sur les avions et ne nécessiteront pas des tests spécifiques supplémentaires (en général) lors de la certification de type de l'avion.

Ensuite, les certifications reliées au système de gestion de la qualité et des processus spécifiques tels que les traitements de surface, sont des certifications volontairement poursuivies par les entreprises œuvrant dans l'industrie aéronautique afin de se distinguer, d'augmenter leur crédibilité et la confiance des clients potentiels.

Nous nous concentrerons sur AS/EN9100, qui est la certification la plus répandue et qui est inspirée de la norme ISO 9001. Cette certification est souvent requise des fournisseurs pour qu'ils puissent être sélectionnés et vise entre autres une obligation de traçabilité. Elle prescrit aux entreprises certifiées d'émettre et de faire suivre au client un certificat de conformité à chacune de leurs composantes livrées. Ce certificat de conformité démontre, tel que son nom l'indique, la conformité de la composante livrée aux spécifications exigées par le client. De plus, cette certification requiert que l'entreprise approuve ses fournisseurs par un processus de qualification basé sur des critères spécifiques et des audits régulièrement exécutés.

Ces certifications sont très importantes au niveau de la chaîne d'approvisionnement, car ils assurent traçabilité et conformité aux spécifications initiales. De par ce fait même, elles sont restrictives et la marge de manœuvre des fournisseurs est réduite. Toutefois, le niveau de restriction varie entre deux catégories de fournisseurs, les responsables de la conception qui en général ont la propriété intellectuelle associée aux produits, et les sous-traitants. Dans le jargon de l'aéronautique, on réfère souvent aux fournisseurs *Design-To-Build* (DTB) et *Build-To-Print* (BTP) respectivement.

En effet, les fournisseurs DTB, étant les responsables de la conception, sont des fournisseurs qui ont des compétences de conception à plusieurs degrés de complexité et qui se retrouvent généralement à être des tiers 1, équipementiers. Mais, certains fournisseurs de ce niveau ou plus bas dans la chaîne, peuvent avoir les deux profiles et ainsi pour certaines composantes

exécuter des mandats en DTB et pour certaines autres en BTP. Plus précisément, il y a deux scénarios en général :

1) soit le système ou la composante sont produits selon les spécifications du client et donc on est dans le cas d'un fournisseur exécutant un BTP. Dans ce cas le *design* appartient au client et le fournisseur n'a presque pas de marge de manœuvre quant au choix des matériaux et des procédés à appliquer; il doit se conformer exactement aux spécifications prescrites dans le cahier des charges et les dessins d'ingénierie du client. De plus, pour certains procédés spécifiés par le client, le fournisseur doit s'approvisionner d'entreprises déjà qualifiées et approuvées par le client – *Approved Supplier List*, procédure requise par la certification de qualité AS/EN 9100. Ces fournisseurs déjà préapprouvés selon des critères de qualité et des spécifications bien définis variant entre les clients limitent encore plus le périmètre de flexibilité des fournisseurs exécutant un travail de BTP pour des fins de conformité. Plusieurs entreprises opérant dans l'industrie, et souvent au niveau des tiers 2 et 3, vivent ces enjeux d'un contrôle restreint et conditionné par le client. Par conséquent, pour des avions qui ont été mis en service il y a plusieurs années (avant l'essor du *Design for Environment* et de l'avion vert), les matériaux et les procédés n'ont pas été nécessairement pensés dans une approche de développement durable ou d'impact environnemental, et alors les fournisseurs se doivent de s'y conformer à défaut de ne pas obtenir contrat et commandes.

2) soit le système ou la composante sont produits selon une enveloppe de requis de performance généraux de l'OEM, mais la conception est faite et appropriée par le fournisseur. Dans ce cas, le fournisseur exécute un DTB et il est donc responsable de toutes les activités depuis la conception et le développement, la production, l'inspection, les tests, la certification du système (si requise). Dans ce cas, le client a beaucoup moins de marge de manœuvre ou de contrôle sur les activités du fournisseur par rapport au produit et il a peu ou pas de transparence par rapport aux sous-tiers de ce fournisseur pour des raisons de confidentialité (stratégie industrielle du fournisseur) ou contractuelles (client s'est délaissé de sa responsabilité du design et de toutes les activités subséquentes au fournisseur pour ce système ou cette composante particuliers).

Finalement, la durée d'un programme d'avion est très longue et dure près de 20 ans, de même que sa durée de développement qui s'étend sur plusieurs années avec des investissements

onéreux par l'avionneur, mais aussi ses fournisseurs. Ces longues périodes de temps dans une chaîne d'approvisionnement associés aux requis de certification et à la propriété intellectuelle emmènent plusieurs préoccupations et une inertie aux changements radicaux pour des raisons reliées aux : 1) coûts inhérents à la gestion du changement en termes d'ingénierie, de certification et de la transition aux fournisseurs, et 2) coûts de substitution d'un fournisseur en termes de ressources engagées dans la recherche de nouveaux fournisseurs, leur qualification (si nécessaire), leur sélection, leur période d'apprentissage – *learning curve* et de transfert de connaissances, et 3) la nature contractuelle des engagements avec les fournisseurs les plus stratégiques (de plus que dix ans et certains cas sur la durée du programme) et qui rend toute relation difficilement échangeable vue la spécificité des actifs, les investissements, la propriété intellectuelle et les efforts à transférer à un autre fournisseur. Malgré qu'éléments créent une stabilité quasiment forcée dans la relation, il reste que tout changement est négocié férocement et toute requête de changement est associée à du « linking » commercial et à des échanges commerciaux intenses et tendus. Par conséquent, tout changement sollicité en faveur d'une chaîne ou des pratiques au sein de cette chaîne plus durable est souvent paralysé par cette inertie, ces liens contractuels et la dynamique de marché. Le plus problématique dans un tel contexte ce sont les changements émanant de réglementations internationales qui n'affectent pas certains fournisseurs locaux directement, mais à laquelle l'avionneur doit se conformer et « faire » conformer sa chaîne. Encore une fois, dans ce genre de situations, les fournisseurs vont tenter de négocier leur conformité en échange d'autres éléments contractuels, créant des tensions dans la relation interentreprises. Tel que mentionné par un participant :

> les défis dans l'industrie aéronautique sont de cadrer des opérations *dinausoresques* avec un environnement (règlementaire et compétitif) qui évolue avec la vitesse du son…on ne peut pas changer de fournisseurs, on ne peut pas recertifier notre produit, il l'est déjà, FAA, EASA, Transports Canada,etc. (Approvisionnement, OEM)

> le *linking* en RSE c'est la pire affaire dans les contrats, car les fournisseurs vont *linker* du social avec du commercial […] exemple concret et opérationnel : un fournisseur multinational très bien établi a gelé une négociation critique afin d'éliminer une clause contractuelle sur la conformité règlementaire environnementale, car ça lui impliquait de faire du *reverse engineering* sur un *design* de 20 ans...il voulait charger un montant X$ pour le faire et en plus il veut geler la version du *design* (Approvisionnement, OEM)

> Les législations qui sortent au niveau social et environnemental, elles évoluent, mais le cadre légal dans lequel l'avionneur définit ses requis, lui il est gelé dans le temps...Le produit est dessiné, le design est gelé, les investissements sont déjà estimés c'est ça, le *business case* c'est ça et si l'avionneur veut quelque chose de plus dans 6 mois, car l'union Européenne décide ne pas avoir d'un tel matériau dans les avions, on repart, c'est un *new design* (Approvisionnement, OEM)

Ces trois éléments; les certifications, la propriété intellectuelle et la durée de vie d'un programme d'avion, restreignent et réduisent fortement le potentiel de changement au niveau du produit et contribuent à différents niveaux à créer une asymétrie de pouvoir et de contrôle ainsi qu'une transparence réduite dans la chaîne. Par conséquent, ces caractéristiques de l'industrie aéronautique font en sorte que la chaîne devient elle-même source d'inertie envers la propagation des pratiques RSE surtout au niveau des opérations de fabrication et des choix de fournisseurs.

Dans cette section, nous nous attarderons à deux attributs significatifs au niveau des relations au sein de la chaîne d'approvisionnement, qui se sont manifestés lors des entrevues et qui affectent la complexité institutionnelle. Ces attributs découlent du trio caractéristique de l'industrie aéronautique: certification, propriété intellectuelle et durée de vie du programme d'avion; soient le pouvoir et la transparence.

8.3.1 Pouvoir

Dans sa forme la plus simple, le pouvoir représente la capacité d'influencer ou de contrôler le comportement d'une autre partie (Lefaix-Durand et al., 2005). Il peut découler de la rareté et/ou utilité du produit/matière/service offert (Wilding & Humphries, 2006), mais aussi de la taille de l'entreprise, des caractéristiques de l'industrie et du marché, et du degré de dépendance (Gyau & Spiller, 2009). Dans le contexte des relations interentreprises, le pouvoir peut exister selon quatre structures, soient la dominance, l'interdépendance, l'indépendance et la dépendance. De plus, sa présence n'exclut pas la coopération et les deux concepts peuvent coexister (Gyau & Spiller, 2009).

Meqdadi et al. (2018), dans leur analyse d'une initiative de développement durable dans une chaîne multi-tiers de l'industrie chimique, proposent les variables de pouvoir coercitif et non coercitif ainsi que la confiance comme étant propagateurs d'initiatives RSE dans une chaîne d'approvisionnement multi-tiers. Toutefois, les éléments associés à leur pouvoir coercitif et

non coercitif sont similaires aux pressions coercitives et normatives que nous avons énumérées. Ce genre de variable joue un rôle important qui se complète par la compréhension de comment les sources et la manifestation du pouvoir affectent ou pas l'implantation et la propagation de la RSE. Une chose est évidente, ce n'est pas l'unique facteur, mais non le moindre.

Meqdadi et al. (2018) notent que le pouvoir ne se confine pas entre deux entreprises interagissant dans une relation dyadique, mais réside aussi au sein du réseau dans lequel les relations prennent place et évoluent. Ceci implique alors que le concept de pouvoir se fonde sur la perception des entreprises dans la chaîne (Meqdadi et al., 2018).

En analysant le pouvoir dans l'ensemble de la chaîne, on voit bien son caractère diffus et partagé à travers les différents niveaux de tiers. Cette différentiation se fait au niveau de la définition, de qu'est-ce que représente le pouvoir? Certains participants le perçoivent comme étant une soumission, un fait accompli compte tenu de leur faible niveau de contrôle sur leurs opérations et leurs fournisseurs.

Ainsi, notre étude de terrain a révélé que le pouvoir était perçu de différentes manières. Certains décrivaient en général dans l'industrie quels acteurs avaient du pouvoir :

> Les joueurs les plus importants sont Airbus et Boeing. Ils ne sont pas dans ma chaîne d'approvisionnement, mais ils vont l'impacter. Il n'y a pas DES chaînes d'approvisionnement en *Aerospace*; il y en a une seule…c'est un trop petit nombre de joueurs. À partir du moment où il y a un Boeing et un Airbus, ce sont eux qui vont établir les standards dans la gestion des approvisionnements et ils vont imprimer des tendances (Approvisionnement, OEM)

D'autres le concevaient en lien avec leur environnement d'affaires. Plus spécifiquement, par rapport aux impacts sur la structure de coûts et la profitabilité, et sur la disponibilité des ressources. En d'autres termes, ce sont des éléments qui indiquent que le pouvoir est associé aux acteurs envers qui l'entreprise a un haut degré de dépendance :

> (le pouvoir) je le vois à plusieurs endroits puisque je le subis; la matière brute a un levier très fort qui peut m'influencer de façon majeure. Ensuite, il y a certains tiers 2, qui dans notre cas sont des fournisseurs directs et ils peuvent avoir des produits propriétaires et influencer significativement ma structure complète de coûts […] Ensuite, le client m'influence aussi beaucoup c'est-à-dire qu'il veut acheter un produit à tel prix et c'est à tel prix et c'est tout. Donc je peux me faire prendre en « sandwich » par mon fournisseur de

> matière première, mon fournisseur à propriété intellectuelle et mon client…c'est là que je suis pris (Approvisionnement, Tier 1)

> Dans le cas du *hardware*, je dirai souvent le fournisseur va avoir un certain niveau de pouvoir quand son composant est appelé directement sur notre dessin d'ingénierie (Approvisionnement, OEM)

Certains participants interprétaient le pouvoir comme étant « leur » pouvoir par rapport aux clients et aux fournisseurs et basé sur la taille (c.-à-d. taille en termes de grosseur de l'entreprise, mais aussi taille en termes de volume d'achat) :

> Notre pouvoir est limité. Sincèrement, comparé à nos clients, notre pouvoir est beaucoup moindre, on est beaucoup plus petit […] je pense que le pouvoir qu'on a avec nos fournisseurs c'est vraiment juste le montant d'argent qu'on dépense avec eux par rapport aux autres. C'est probablement comme ça qu'eux ils évaluent l'importance de nos besoins aussi (Ressources Humaines, Tier 3)

Certains ont même parlé d'un pouvoir dans le temps, qui peut se différencier entre une période à court ou à moyen terme :

> Le pouvoir, on l'a, par contre ce n'est pas un pouvoir qui est immédiat […] Le fournisseur a un certain pouvoir, s'il décide de retenir la livraison. Donc le contrat ne lui permet pas de le faire, mais il pourrait.... Dans cet ordre d'idées, souvent, ils vont avoir à court terme ce pouvoir, mais à moyen terme, nous l'avons avec des fournisseurs BTP parce qu'on est en mesure de changer les composants de source sans avoir à passer par un processus de certification, parce que c'est le *design* qu'on a certifié pas le manufacturier ni la technologie…mais ça prend du temps, ça prend de l'énergie et des ressources pour faire cette transition (c'est pourquoi c'est sur le moyen terme) (Approvisionnement, OEM)

> on a une excellente performance de livraison et de qualité…Ils (les clients) ne veulent pas nous perdre non plus et ne nous considèrent pas uniquement comme un fournisseur, mais comme un partenaire parce que ce qu'on fait, ça ne pourrait pas être facilement transféré chez un concurrent ou une autre usine […] Techniquement, ça prendra au moins un an avant qu'une autre usine soit qualifiée pour faire le travail qu'on fait ici pour un client X..Alors, c'est sûr qu'on a un certain pouvoir (Ressources Humaines, Tier 1)

Plusieurs hésitaient longuement avant de répondre et un participant en particulier, dans une tournure originale, a lié le concept de pouvoir à l'asymétrie dans le respect des attentes entre client-manufacturier-fournisseur. Selon lui, si chaque acteur respecte les attentes mutuellement déterminées et qu'une bonne communication a lieu, il ne devrait pas y avoir une perception, ou une tension de pouvoir dans la relation. Le pouvoir se manifeste alors afin de réguler une

situation et d'arrimer les attentes lorsque l'une par exemple une des parties n'exécute pas selon les requis de qualité et de livraison.

> if the 3 partnership (client-manufacturier-fournisseur) understand the needs in the same way then I think the most powerful element is the open communication. And if the client is honest and open enough to tell us what he really needs I think we can be powerful enough in order to define the key delivery dates and quality requirements to our suppliers. At the end of the day it will be a 3-way partnership..if you have to ask me, I can't really say who is the most powerful but I would say it is a 33% penetration in between all of them. If everyone is doing exactly what is expected there is no need for power (Chef de service Développement International, Tier 2)

Justement cette diversité fait une sorte que le pouvoir est réellement diffus et non dans les mains des OEM uniquement. Ce pouvoir, défini en majorité par des termes issus de l'institution du marché démontre la forte impression de cette institution sur les entreprises et les participants.

En synthétisant les propos recueillis et la réalité de la chaîne d'approvisionnement aéronautique, le pouvoir perçu par les entreprises puise sa source dans trois éléments, soient : 1) la taille des contrats de travail (volume d'affaires), 2) la taille d'entreprises, et 3) le contrôle de ressources fortement convoitées telles que les matières premières, les capabilités de conception, la propriété intellectuelle. Il est en quelque sorte, une manifestation de l'amalgame des trois éléments caractérisant l'industrie, soient les certifications, l'autorité responsable de la conception et de la durée de vie d'un programme. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des sources de pouvoir, des impacts sur la relation client-fournisseur et sur la propagation de la RSE.

Tableau 8-2. Pouvoir et impacts sur la dynamique interentreprises et sur la propagation de la RSE

Source du pouvoir	Comment se manifeste le pouvoir dans la chaîne aéronautique	Impacts sur les relations interentreprises	Impacts sur la propagation des pratiques RSE
Taille de l'entreprise ou le volume d'affaires	Pourvoir coercitif et/ou de récompense relié à une menace de perte de contrat ou à une attirance envers un volume d'affaires additionnel	La taille d'une entreprise est une source de pouvoir de cette entreprise par rapport à ses clients. Ce rapport asymétrique crée une dépendance du client par rapport au fournisseur et un pouvoir de négociation faible.	Lorsque le client dépend fortement d'un fournisseur, il serait moins porté à propager des requis reliés à la RSE. Dans le cas où il le ferait, elles seraient négociées et "linker" avec d'autres éléments de la relation commerciale (réclamation, augmentation de prix) ou seraient répondues par des preuves de conformité.
		Le volume d'affaires est la source de pouvoir des entreprises par rapport à leurs fournisseurs, mais ne peut être traité en absolu. La valeur de ce volume d'affaire par rapport aux autres clients, ou la contribution relative de ce client aux revenus du fournisseur va définir le poids de ce pouvoir et créer ou pas des liens de dépendance qui peuvent être très critiques dans certains cas. Plus la dépendance est forte, plus le pouvoir perçu par le fournisseur est fort et relié à la survie de l'entreprise.	Lorsque le pouvoir du client est relativement fort, et qu'il passe de manière coercitive ou normative des requis reliés à la RSE, les entreprises sont portées à y répondre afin de protéger leur statut vis-à-vis du client et de préserver la continuité de leur relation commerciale.
Expertise/ compétences/ressources spécifiques	Pouvoir d'expertise par la propriété intellectuelle et la conception c.-à-d. activités DTB vs BTP	Ce pouvoir est intrinsèque au type de produits et des compétences internes de l'entreprise, et détermine le **niveau de contrôle** qu'elle aura sur ses fournisseurs. Le contrôle par les spécifications (matières, procédés, fournisseurs) rigidement encadré par les certifications de navigabilité et de qualité, diminue la liberté de manœuvre des fournisseurs dépendamment du niveau de précision prescrit dans l'énoncé des travaux et des dessins du client. Plus le niveau de précision est élevé, plus le cadre opératoire se restreint significativement (à l'interne), et se limite à des fournisseurs déjà approuvés par le client (à l'externe).	Par conséquent, 1) Implémenter une démarche RSE dans un tel contexte est relativement limité. Changer pour des solutions plus "durables" au niveau des opérations de fabrication reliées au produit ne peut se faire au détriment des spécifications et des procédés déjà approuvés par le client. Ainsi, le périmètre d'amélioration en RSE se limite à des activités de gestion des rebuts, de consommation d'énergie et d'efficacité opérationnelle, et à des initiatives à impact social (interne et externe), 2) Propager une démarche RSE vers un fournisseur est aussi limitée, car dans ce cas la sélection du fournisseur est prédéterminée par le client. Par contre, une certaine flexibilité existe quant à sélectionner le meilleur dans la liste des fournisseurs selon des critères de RSE, ou même à propager par sensibilisation (note : encore faut-il que l'entreprise ait un certain niveau de maturité RSE à l'interne qui lui permette de partager avec les fournisseurs, et que la taille de son fournisseur ne soit pas une barrière).
Expertise/ compétences/ressources spécifiques (suite)	Pouvoir d'expertise par la propriété intellectuelle et la conception c.-à-d. activités DTB vs BTP	Ce pouvoir prend aussi la forme d'un pouvoir décisionnel à garder le statu quo ou à changer des pratiques dans l'industrie. Ainsi, la décision de changer les spécifications, procédés, et/ou fournisseurs est dans les mains du client, celui qui a la propriété intellectuelle, celui qui exécute un contrat DTB. Une telle décision n'est pas des moindres, car très coûteuse et nécessite des investissements significatifs reliés à des efforts d'ingénierie, d'approvisionnement, d'opérations manufacturières, de coordination, de transition, de recertification.	Dans un contexte d'extrême compétitivité et de conditions de marché non favorables, de tels investissements ne sont pas priorisés à l'exception d'obligations législatives qui font en sorte que la conformité n'est même pas un choix. Ainsi, peu importe le niveau d'intérêt ou de motivation du fournisseur à changer ses procédés et son approvisionnement, tant et aussi longtemps que son client n'a pas changé ses spécifications, il lui est quasiment impossible de le faire pour des raisons de certifications et de réglementations.
		Ce pouvoir, dans le cas de propriété intellectuelle ou d'activité DTB, engendre aussi une asymétrie d'information ou de transparence par rapport aux sous-tiers.	Ce type d'information (sous-tiers, leurs localisations, leurs activités) est significativement sollicitée depuis quelques années pour des raisons de traçabilité (risques de réputation), mais aussi législatives et règlementaires (en conformité avec REACh, Modern Slavery Act, due diligence). Malgré cette sollicitation, cette information reste difficile à avoir, et si elle est disponible, difficile à gérer et à y donner du sens, et donc pose un sérieux problème aux entreprises quant à la continuité des affaires, et à la gestion proactive des risques d'interruption des approvisionnements et de risques réputationnels. Ce voile limite la propagation de la RSE, ou du moins, la compréhension complète des répercussions des activités d'une entreprise à travers sa chaîne, qui est la première étape vers une gestion "durable" de la chaîne d'approvisionnement.
	Pouvoir d'accès à la matière première	Ce pouvoir est aussi intrinsèque au champ d'activité de l'entreprise et, dans le cas de cette industrie, est associé aux Tiers 4. Les participants ont noté le pouvoir de tels fournisseurs par rapport à la disponibilité, aux délais de commande (très longs et qui induisent un risque d'incertitude sur la prévision de la demande), aux prix (souvent gérés par des accords "*umbrella*" exécutés par les OEM ou les Tiers 1)	En proposant de nouveaux matériaux à moindre impact sur l'environnement (cycle de vie) et dont les conditions d'extraction sont scrutées, les Tiers 4 ont un pouvoir à faire promouvoir la RSE à travers leur offre, à favoriser l'empreinte environnementale et sociale des produits de leurs clients et indirectement alors supporter la pérennité des activités des entreprises en aval.

Cette synthèse dresse d'un côté un portrait très contraignant à la propagation de la RSE par les entreprises les plus « faibles », et d'un autre côté fait ressortir le rôle que pourraient potentiellement jouer les entreprises « au pouvoir » à promouvoir les pratiques RSE. Dans une perspective institutionnelle, cet attribut affecte la complexité institutionnelle de plusieurs manières.

Ceci nous emmène à faire la proposition suivante :

> P8. Lorsque le pouvoir est diffus à travers la chaîne, si une entreprise est en position de pouvoir, elle aura plus de liberté et de choix à vouloir s'engager dans une démarche de propagation de la RSE en amont ou en aval, ce qui augmente le niveau de complexité à laquelle cette entreprise fait face, et augmente son potentiel à propager la RSE.
>
> À l'inverse, si une entreprise subit le pouvoir d'une entreprise en aval (client) elle sera contrainte à répondre aux requis, et si elle subit le pouvoir d'une entreprise en amont (fournisseur), elle sera potentiellement bloquée dans sa démarche de propagation de la RSE, ce qui dans les deux cas réduit la complexité institutionnelle.

8.3.2 Transparence

La transparence est significativement réduite dans la chaîne par l'entremise des tiers 1 et des fournisseurs œuvrant en DTB. Ceci résulte des relations encadrées par une structure contractuelle rigide et long terme ainsi que des stratégies industrielles gardées secrètes pour des raisons de confidentialité et de protection des marges de profits. Voilà ce qu'en dit un des participants :

> la chaîne d'approvisionnement qui a été mise en place dans l'industrie aéronautique a ses forces et ses faiblesses. Elle est très forte en *manufacturing* et R&D, surtout avec des cycles beaucoup plus courts pour développer des produits…on a concentré les expertises, et on a créé des monstres et ceci a abouti à un manque de transparence. Il y a toujours un voile de plus qui s'ajoute dans la chaîne et donc moins de transparence (Approvisionnement, OEM)
>
> chaque maillon de la chaîne a une stratégie d'industrialisation secrète qui est faite pour augmenter la marge et exploiter des centres d'excellence. Une affaire que mon fournisseur ne dira jamais c'est j'ai signé un contrat à Phoenix par exemple, mais je fais le *manufacturing* à Pologne, car il sait que je vais aller chercher des réductions de coûts (Approvisionnement, OEM)

Dans ce contexte de transparence réduite, la gestion des fournisseurs s'arrête aux fournisseurs « directs » avec qui l'entreprise a des liens directs et ne peut aller aux tiers plus bas. Contrairement au cas d'une entreprise œuvrant en BTP, où alors ses clients la contraignent à utiliser matériaux spécifiques, à exécuter des procédés malgré l'impact environnemental ou social de ces derniers et, dans certains cas, à choisir leurs fournisseurs parmi une liste pré approuvée par le client (i.e qualifiés, évalués, audités et approuvés par le client de par les requis de certification AS9100). Toutefois, cette gestion de sous-tiers n'est faite que pour des fins de qualification et de certification, tel que indiqué par ce propos :

> (en parlant de la gestion des fournisseurs sous-tiers) ce n'est pas une gestion active, c'est une gestion par spécification; le *design authority* c'est nous alors on dit au fournisseur comment fabriquer et aussi selon quel procédé (Approvisionnement, OEM)
>
> On est beaucoup moins présent dans la gestion de la relation de nos fournisseurs envers leurs tiers. Ça ne fait pas partie de l'agenda vraiment (Approvisionnement, OEM)

Dans la chaîne d'approvisionnement aéronautique, la gestion des fournisseurs passe par des relations directes d'achats, que ce soit avec des DTB ou des BTP de différents niveaux de tiers. Aucune gestion indirecte avec des sous-tiers n'est faite que dans le cas d'interventions ponctuelles afin de résoudre des problèmes opérationnels critiques tel que noté par ce participant ci-après :

> Le seul temps où on va aller directement (gérer un sous-tier) c'est si on n'est pas satisfaits de la réponse qu'on reçoit de notre fournisseur ou que ça va avoir un impact sur la ligne (Approvisionnement, Tier 2)

Cette transparence réduite affecte une identification éclairée des sources de risques en amont dans la chaîne, et même si elles sont reconnues théoriquement, elles ne peuvent être contrôlées ou dé-risquées. De plus cette transparence réduite, tend à réduire la complexité, du fait que les actions sont limitées, mais d'un autre côté, certaines réglementations qui nécessitent une réponse de tous les tiers de la chaîne, pose un problème structurel, contractuel et ainsi que des risques reliés à des enjeux environnementaux ou sociaux. Ce genre de réglementation augmente la complexité et requiert spécifiquement et ponctuellement des actions de la part de toutes les entreprises de la chaîne. Le défi c'est

alors de concilier entre une structure à transparence réduite et des législations qui attaquent la chaîne dans son ensemble.

> On peut espérer qu'il y a une cascade des requis, mais tu ne peux pas la forcer, il y a des limites à ce qu'on puisse faire (Approvisionnement, OEM)
>
> On ne gère pas les sous-tiers, ça c'est un état de fait. On ne gère pas au-delà de notre fournisseur direct….Mais *I do bother*…ce n'est pas parce que ce n'est pas moi qui les gère qui m'empêche de dormir le soir; je n'ai pas de crainte sur ma réputation provenant des tiers 1, mais je crains de me réveiller et de savoir qu'un des fournisseurs dans la chaîne a utilisé des métaux qui proviennent de *compulsory labor* car ce serait ça qui va être médiatisé sous le nom de tel ou tel OEM. C'est quelque chose que je n'aurai pas pu prévenir, et que je n'ai pas la capabilité de prévenir, ce n'est pas sous mon contrôle justement à cause du voile des divers tiers (Approvisionnement, OEM)

Ainsi, la transparence va impacter significativement la propagation de la RSE au sein de la chaîne alors nous proposons ce qui suit :

> P9. Plus la transparence en amont de la chaîne (fournisseurs) est réduite, plus la complexité se trouve limitée, car cet élément est en dehors du contrôle de l'entreprise et conséquemment, la propagation de la RSE se retrouve dans les mains et les efforts des fournisseurs avec leurs tiers directs.
>
> Plus la transparence en amont de la chaîne (fournisseurs) est élevée, plus la complexité augmente, car l'entreprise se retrouve devant un éventail de stratégies pour propager la RSE.

Cette section a présenté les éléments les plus significatifs au niveau de la chaîne d'approvisionnement aéronautique qui sont intimement reliés à la question de complexité institutionnelle. En parlant de pouvoir et de transparence, il ressort que plus la capabilité d'une entreprise à faire un changement est élevée (pouvoir plus élevé et transparence élevée), plus la complexité s'intensifie du fait de la multitude de réponses et d'alternatives possibles, et conséquemment, plus le potentiel à propager la RSE s'agrandit. Par contre, dans un cas où l'entreprise est prise dans un contexte d'inertie (pouvoir faible), cette complexité diminue du fait que l'entreprise se retrouve devant une absence de réponses ou

du moins un choix très restreint favorisant l'institution du marché, et par conséquent le potentiel à propager la RSE est significativement réduit.

8.4 Bilan des stratégies des entreprises et cadre conceptuel

Les entreprises, tel que discuté plus haut, sont soumises à une complexité multi-institutionnelle tenace et divers facteurs rencontrent en jeu afin d'en modérer l'intensité. Comment parviennent-elles à gérer les tensions, à y répondre et à bâtir des stratégies qui ont du sens? C'est ce que nous tenterons de répondre en nous appuyant sur la réalité des entreprises participantes.

Dans le cadre de notre étude, la complexité ne se manifestait pas de manière ponctuelle, c'est-à-dire uniquement au moment de la prise de conscience d'une tension externe et de sa transformation par le développement et/ou le lancement d'une initiative ou d'un programme de RSE. La complexité se vit au quotidien, dans les prises de décisions, dans les choix d'investissements, et tout au long du cheminement d'une entreprise dans une démarche RSE. Toutefois, certains évènements ponctuels, tel que le développement et le déploiement d'un programme de RSE, ont fait ressortir certains éléments en commun quant à la gestion de la complexité. Par conséquent, nous analyserons tout d'abord les stratégies développées par les entreprises en général face à la complexité institutionnelle dans leur parcours à implanter et propager les pratiques RSE, et par la suite comment la complexité a été gérée dans une perspective ponctuelle lors du déploiement d'une démarche de RSE spécifique.

8.4.1 En réponse à la complexité institutionnelle

Selon Kraatz et Block (2008 cité par Greenwood et al., 2011), les entreprises pourraient suivre les quatre stratégies suivantes afin de remédier à la complexité institutionnelle: 1) résister à ou éliminer une logique, 2) balancer les attentes et les prescriptions par une coopération tout en créant des liens entre les deux logiques, 3) faire émerger une forme hybride et bâtir une identité durable face à de multiples pressions externes, et 4) s'associer à plusieurs institutions - "*compartmentalizing*" – par un compartimentage de l'identité. Cette dernière stratégie est considérée par les institutionnalistes comme étant une forme de découplage où les entreprises se commettent de manière cérémoniale et symbolique à certaines logiques tout en préservant l'identité principale (Greenwood et al., 2011). De plus, d'autres classifications de réponses et d'élaboration de stratégies sont suggérées par

Pache & Santos (2013) et Johansen (2015). Pache & Santos (2013), dans une analyse d'entreprises hybrides sociales, identifient trois stratégies soient le découplage, le compromis et le couplage sélectif. Selon Johansen (2015), la coexistence de multiples logiques a été identifiée dans la littérature comme étant une trêve précaire ou une constellation de logiques. L'auteur indique que les logiques peuvent être en compétition ou présenter des éléments de coopération. Nous nous sommes inspirés de leurs modèles en proposant une catégorisation par trois niveaux qui reflète les mécanismes de gestion de la complexité utilisée par les entreprises participantes, soient : 1) la coexistence, 2) le dénominateur commun, et 3) la convergence. Le tableau 8-3 dresse les trois mécanismes de gestion de la complexité ressortis du terrain.

La finalité notée dans le tableau représente l'objectif ultime d'un tel mécanisme. Dans le premier cas, c'est principalement pour des besoins de conformité et de pouvoir opérer. La RSE est plutôt perçue comme une contrainte, une exigence. Dans le deuxième cas, le choix d'une stratégie peut découler soit : 1) d'un objectif de s'afficher, de nature instrumentale, et influencée par des incitatifs externes, ou 2) d'un objectif représentatif des valeurs internes et de nature normative. Dans le troisième cas, on reste dans un engagement normatif tout en valorisant la RSE au niveau stratégique.

Tableau 8-3. Description des trois mécanismes de gestion de la complexité dans l'industrie aéronautique

Mécanisme	Co-existence	Dénominateur Commun	Convergence
Éléments clés	Stratégie ponctuelle et réactive	Stratégie par découplage (dénominateur commun avec l'externe) ou par compromis (dénominateur commun à l'interne)	Stratégie hybride de mise en commun de prescriptions des deux institutions
Rapprochement des deux institutions	Compétition	Cooptation	Coopération
Compatibilité Stratégique	Faible	Faible à Moyenne	Élevée
Compatibilité Culturelle	Faible	Faible à Moyenne	Élevée
Description	Les institutions sont représentées par des silos fonctionnels. Par exemple, la RSE est représentée par un groupe de Santé, Sécurité, Environnement, ou Ressources Humaines. Une initiative ou démarche est développée et déployée à travers ces groupes de fonctions pour répondre à des prescriptions spécifiques, ponctuelles. Cette stratégie de réponse peut être exécutée par une approche structurée ou pas, mais ce qui est important c'est qu'elle n'est pas diffusée à travers d'autres fonctions et surtout elle ne fait pas partie des priorités stratégiques de l'entreprise.	Le défi est de trouver un dénominateur commun et donc tenter de réconcilier les attentes multi-institutionnelles. - Par un <u>découplage,</u> l'entreprise affiche une image externe en lien avec une institution dont les attentes sont conflictuelles avec ses objectifs internes. Elle tente alors de trouver un dénominateur commun pour son image publique et non pour son comportement organisationnel ou opérationnel interne. - Par un <u>compromis,</u> les entreprises soit répondent au minimum requis de l'institution en conflit, soit façonnent une stratégie au juste milieu entre les deux ou négocient avec les constituants afin de modifier les prescriptions institutionnelles. * La profitabilité est un des dénominateurs communs les plus cités par les entreprises et facteur primordial dans la prise de décision d'une initiative RSE à travers ce mécanisme.	Cette stratégie de réponse est basée sur de fortes convictions reliées à l'institution RSE au niveau des valeurs, de la culture et de son apport au niveau stratégique. La convergence se fait en établissant un modèle hybride où des éléments de chaque institution sont sélectionnés pour définir une approche unique à l'entreprise. Cette approche permet de gérer l'incompatibilité et réduire les risques de faible légitimité aux yeux des constituants de l'institution la plus faiblement représentée au sein de l'entreprise. Cette stratégie est associée à une haute compréhension des enjeux, des requis et des pratiques qui pourraient bénéficier l'entreprise à long terme.
Finalité	Conformité Légitimité opérationnelle	Instrumentale (découplage) ou Normative (compromis)	Normative Valeur stratégique

Mais comment ces mécanismes de gestion interagissent-ils avec le niveau de complexité institutionnelle et avec les attributs organisationnels, structurels et relationnels? Comment s'associent-ils au niveau de maturité RSE des entreprises? Afin de répondre à ces questions, nous avons dressé un schéma explicatif (Figure 8-5) tout en soulignant les éléments suivants :

- La complexité peut prendre plusieurs intensités dépendamment des attributs structurels, relationnels et organisationnels et de la dominance (ou pas) d'une logique institutionnelle particulière. Nous l'avons alors présentée comme étant un continuum entre intensité faible ou élevée et entre dominance par la logique du marché et celle de la RSE. Notons que les deux continuums sont complémentaires. En effet, une faible complexité correspond à de faibles tensions, ce qui s'explique par la présence d'une logique institutionnelle dominante. Par contre, une complexité élevée serait associée à l'absence de dominance d'une logique particulière;
- Les combinaisons de scénarios d'attributs structurels, relationnels et organisationnels qui affectent l'intensité de la complexité seraient illimitées et impossibles à répertorier dans une perspective de déduire les mécanismes de gestion de complexité correspondants. Toutefois, nous avons établi une segmentation identifiant quatre profils selon la maturité RSE et le niveau de pouvoir;
- Le type de mécanisme de gestion de la complexité s'associe à des niveaux de maturité RSE spécifiques.

Cette perspective de mécanismes de coordination s'avère non seulement intéressante à comprendre la réponse finale, mais aussi indique indirectement que cette réponse est temporelle, qu'elle dépend du contexte actuel et que la coordination des tensions entre les logiques est dynamique.

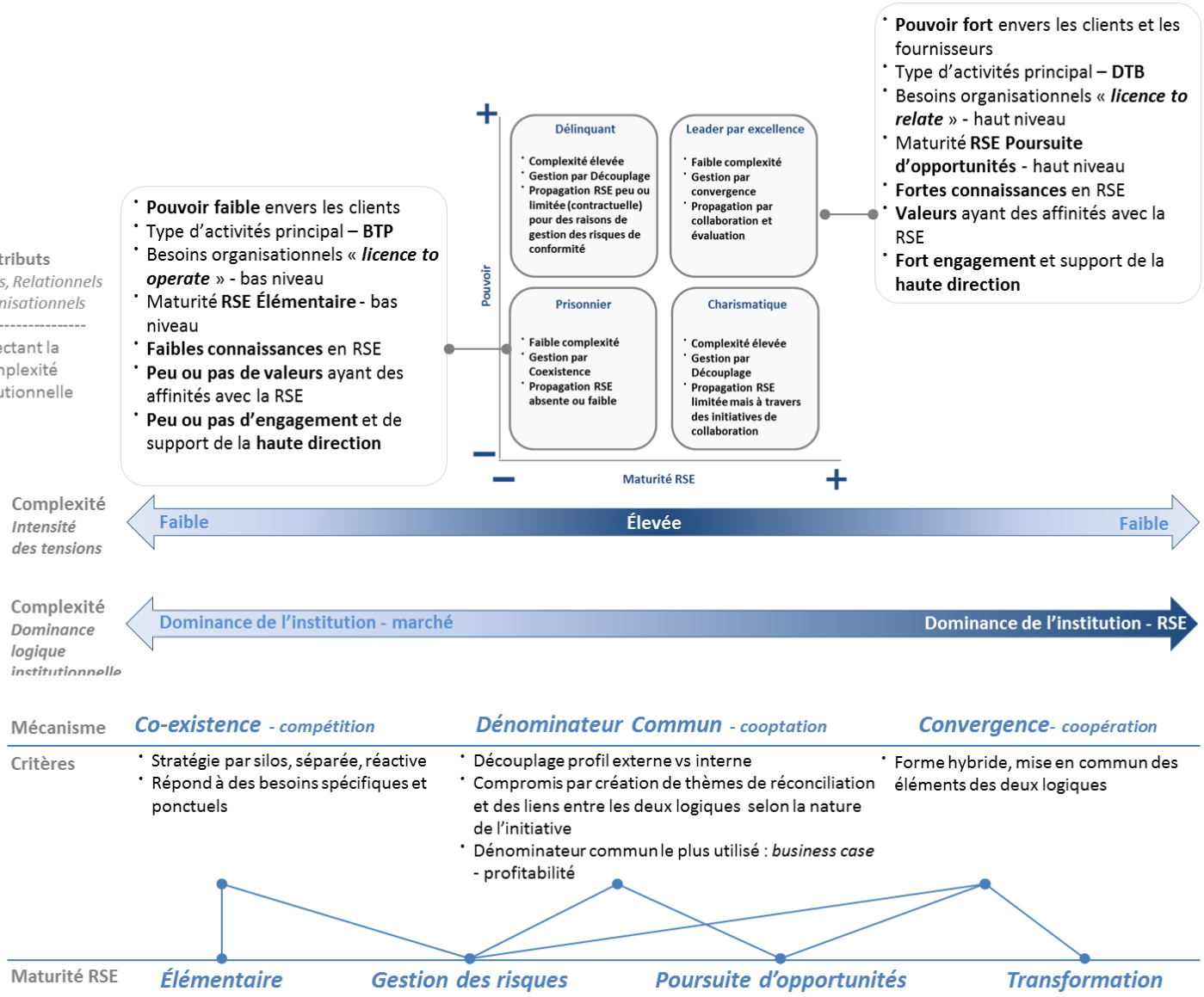


Figure 8-5. Schéma des mécanismes de gestion de la complexité institutionnelle

Les quatre profils identifiés malgré qu'ils ne capturent pas l'ensemble des facteurs organisationnels et structurels permettent tout de même de regrouper les entreprises d'une manière qui permet de refléter les niveaux de complexité et les mécanismes de gestion de cette dernière de manière synthétisée. De plus, cette segmentation permet d'identifier rapidement les enjeux de propagation associés aux entreprises qui se retrouvent dans une position de pouvoir plus faible.

Les deux profils de Leader et de prisonnier correspondent aux deux extrêmes positions du continuum des profils RSE. Leur situation extrême résulte d'une forte (très faible) dominance de l'institution RSE et d'un pouvoir élevé (faible) au sein de l'industrie.

Le prisonnier peut avoir un haut ou faible niveau d'adoption, mais dans les deux cas, il est limité par sa situation au sein de l'industrie qui lui confère un faible pouvoir. Cette situation fait en sorte que malgré un haut niveau d'adoption, cette entreprise pourrait être prisonnière de son contexte et par des efforts incrémentaux parvenir à améliorer sa maturité RSE qui va tout de même rester à un faible niveau.

Pour le délinquant, peut être que la complexité le fait paralyser, alors il serait en mode de recherche d'une stratégie par dénominateur commun, ou c'est une décision corporative compte tenu d'une situation particulière, ce qui résulterait en un potentiel au découplage plus fort, ou d'une orientation axée sur l'exécution qui fait que malgré un haut niveau d'adoption, les priorités stratégiques dépassent les dimensions environnementales et sociales. Dans ce profil, les motivations intrinsèques sont faibles.

Pour le charismatique, la complexité est élevée du fait qu'il est dominé par l'institution RSE, mais qu'en même temps il est limité par un faible pouvoir. Il doit exercer son pouvoir d'influence afin d'emmener les autres partenaires d'affaires dans sa vision et son orientation RSE.

Ceci nous emmène aux propositions suivantes qui affectent la phase d'implantation et de propagation de la RSE :

> P10.1. Plus l'entreprise est associée à un niveau de maturité RSE élevé, plus les mécanismes de gestion de la complexité tendent vers la convergence et la coopération.

Plus l'entreprise est associée à un bas niveau de maturité RSE, plus les mécanismes de gestion de la complexité tendent vers la coexistence.

P10.2.Plus les mécanismes de gestion évoluent vers la convergence, plus le niveau de maturité de l'entreprise évolue vers un niveau plus élevé

P11. Plus la complexité institutionnelle est faible et dominée par l'institution du marché, plus les mécanismes de gestion de la complexité tendent vers la coexistence.

Plus la complexité institutionnelle est faible et dominée par l'institution RSE, plus les mécanismes de gestion de la complexité tendent vers la convergence.

P12. Plus les stratégies reliées à la propagation visent les niveaux plus bas de coordination, plus les entreprises choisissent des pratiques de type contractuel. Plus ces stratégies visent la cooptation et la coordination, plus les entreprises déploient en addition, des pratiques d'évaluation et de collaboration.

8.4.2 Cadre conceptuel

Les résultats de notre étude nous ont permis de dégager les propositions discutées et présentées tout au long de ce chapitre. Dans une tentative d'abstraction et de construction des liens entre les différents résultats impactant l'intégration de la RSE au sein de l'entreprise et à travers sa chaîne d'approvisionnement, nous dressons le cadre suivant. Ce cadre tient compte du contexte multi-institutionnel, des divers facteurs modérant la complexité institutionnelle et des réponses des entreprises vis-à-vis cette complexité par l'entremise de mécanismes de coordination.

Chacune des parties de ce cadre a été construite au fur et à mesure tout au long de cette thèse. Ce cadre se veut une synthèse des différents éléments qui contribuent à l'intégration de la RSE au sein d'une entreprise depuis les pressions institutionnelles, à l'apparition du phénomène de complexité, aux différents facteurs qui, par leur existence organisationnelle ou au niveau du secteur industriel, modèrent l'intensité de la complexité. Cette dernière, imprégnée par une dominance d'une institution particulière, soit celle du marché, soit celle de la RSE orientera l'entreprise vers une piste ou une stratégie de réponse par un mécanisme de gestion adapté à la situation. Ainsi, plus les entreprises sont dominées par l'institution du marché, plus elles seraient inclinées à développer une stratégie basée sur le mécanisme de la coexistence afin de répondre au strict minimum des requis de conformité règlementaire reliée à la RSE. Plus les

entreprises sont dominées par l'institution de la RSE, puis elles seraient inclinées à développer une stratégie intégrant les principes de la RSE. Ces mécanismes de gestion influencent le niveau d'implantation et de propagation de la RSE et de manière indirecte contribuent à l'évolution de l'entreprise vers une maturité RSE plus élevée. Ce cadre reflète une dimension dynamique dans les interrelations entre les différents concepts et aussi entre les différents niveaux d'analyse, soit celui organisationnel, structurel et institutionnel. La représentation graphique de ce cadre fut élaborée dans un but de permettre au lecteur de concevoir de manière abstraite et visuelle les interrelations et lui permettre d'avoir une perspective holistique de l'ensemble des étapes reliées à l'intégration de la RSE. Nous aimerions toutefois noter deux éléments qui ne ressortent pas dans ce cadre et qui seraient présentés en tant qu'opportunités de recherche :

1. le niveau de tiers de l'entreprise dans le secteur industriel : en effet, malgré que ce facteur ait été analysé depuis le départ, il ne s'est pas avéré critique dans l'intégration de la RSE, ou du moins, il s'est avéré relativement moins important que les autres facteurs du secteur (pouvoir et transparence).
2. la rétroaction des phases de RSE vers les champs institutionnels : malgré que le chercheur croit qu'une influence a lieu entre les phases de RSE et le contexte institutionnel, ceci n'a pas été noté dans les propos des participants, peut-être dû à la faible maturité de la majorité des entreprises au niveau de la RSE.

Notons que certaines propositions et sections de ce cadre conceptuel pourraient être généralisées alors que d'autres semblent être spécifiques à l'industrie aéronautique au Québec. Ainsi, toutes les propositions associées aux pressions institutionnelles, à la complexité institutionnelle et aux facteurs organisationnels (P1 à P10) seraient généralisables et pourraient être testées dans de futures recherches. Les propositions P8 et P9 devraient être explorées dans d'autres industries afin de voir si certains éléments reliés au pouvoir affectent différemment la complexité et les niveaux de propagation des pratiques RSE. De plus, les propositions P11 et P12 pourraient être investiguées dans d'autres contextes industriels afin de ressortir de mécanismes de gestion ou des stratégies de réponses différentes.

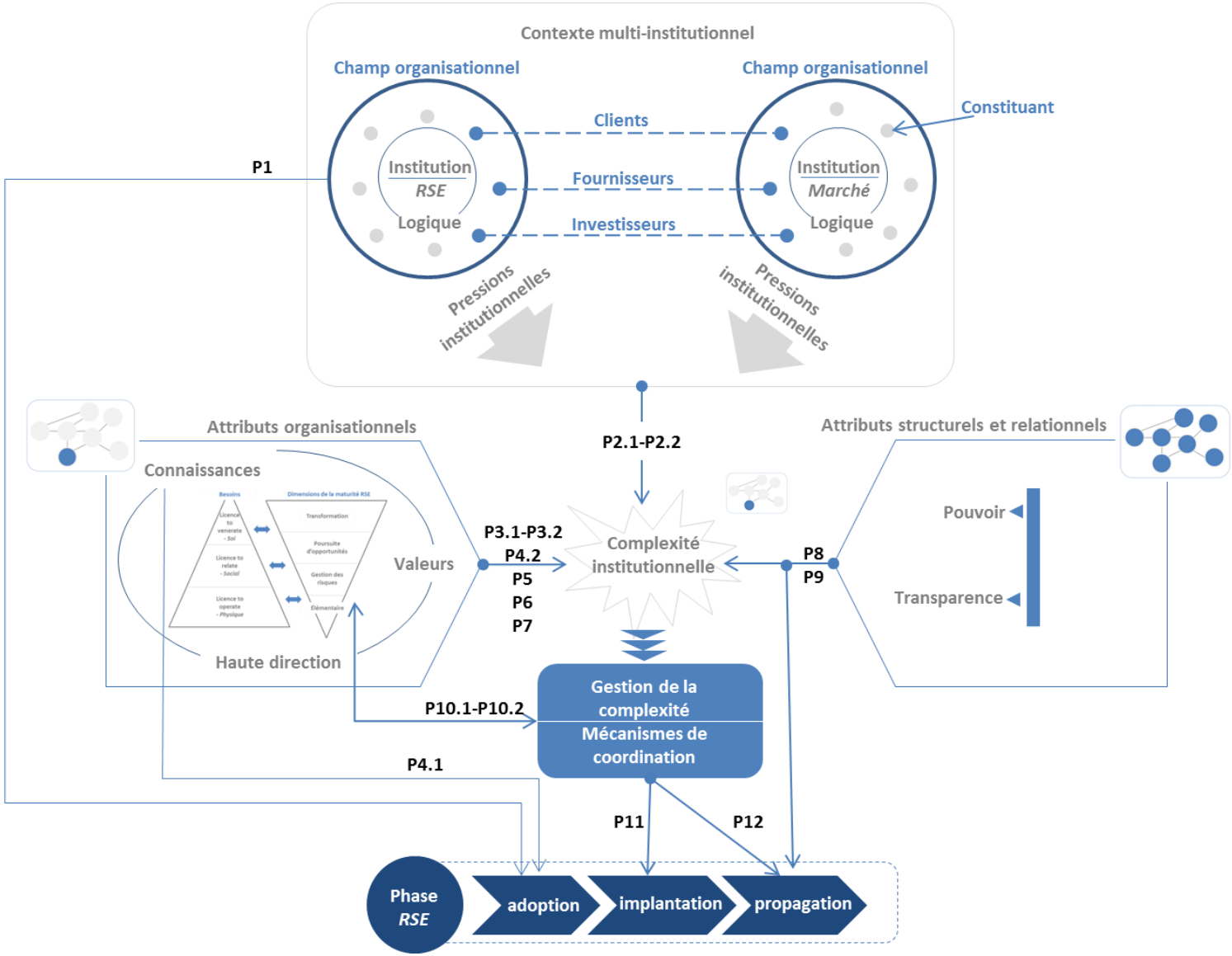


Figure 8-6. Cadre conceptuel proposé

8.4.3 Examples reliés à l'implantation d'un programme RSE au sein d'entreprises de l'industrie aéronautique

Cinq entreprises de notre échantillon ont développé et lancé un programme de RSE depuis 2010. Lors des entrevues, les participants qui étaient impliqués dans le processus de développement et d'implantation de ces programmes ont expliqué les activités qui ont eu lieu, l'approche et la prise de décision. Ces informations se cadrent dans la compréhension de la gestion de la complexité institutionnelle et de la formulation de réponses. Nous avons analysé ces entreprises afin de mieux comprendre la dynamique de développement et de mise en place d'un tel projet. Le tableau 8-4 présente une analyse comparative sur plusieurs éléments clés.

Malgré la saveur personnalisée de chaque démarche, il reste que plusieurs éléments se sont révélés similaires:

Le point de départ et d'inflexion: Au sein de ses entreprises, plusieurs initiatives RSE étaient en cours, ponctuelles, ad hoc, sans nécessairement être encadrées ou structurées. Les entreprises partaient du niveau de maturité le plus bas, le niveau Élémentaire. De plus, le statu quo a été déstabilisé par des déclencheurs internes qui diffèrent d'une entreprise à l'autre, mais aussi par des pressions externes qui se répétaient et étaient similaires entre les entreprises;

Les étapes poursuivies, sans être exactement reproductibles, sont similaires surtout dans l'intégration d'activités telles que le *benchmarking*, l'analyse des écarts (*gap analysis*) l'élaboration d'une proposition discutée et revue avec la haute direction pour une approbation finale, l'élaboration d'une proposition qui adresse les aspects du contenu (programme), contenant (intégration dans les activités de l'entreprise), structure et gouvernance;

La présence presque unanime de la **haute direction** en tant que *lead* sur le projet et qui se traduit par une représentativité au sein de l'entreprise ayant un fort **pouvoir**, ce qui permet de faire avancer et soutenir la démarche. Toutefois, ce groupe est quand même assujetti au conflit entre les pressions institutionnelles, et donc son pouvoir se voit partagé entre satisfaire les prescriptions du marché et aussi celles orientées vers la RSE. La complexité est en même temps subtile et forte. Dans une perspective organisationnelle globale, cette complexité apparaît subtile, car c'est la haute direction qui s'engage et communique ses attentes, ce qui de prime abord laisse penser que la position de la haute direction est unanime et que la complexité est

faible et ne semble pas freiner ou contraindre une démarche RSE. En prenant une perspective micro au niveau de la collectivité, la complexité est plus forte et se manifeste: 1) par les défis que les entreprises associaient à la gestion du changement, les tensions entre des individus de différents profils et fonctions et qui favorisent des institutions différentes, et 2) par les éléments cités lors des entrevues comme étant en soutien à la prise de décision vers une démarche RSE et qui s'associent à l'institution du marché tels que l'efficience, le positionnement stratégique, la quantification, etc. Ces éléments en soutien ont été indiqués comme outils de sensibilisation, d'argumentation et de prise de décision. Ceci démontre que les individus de la haute direction, ou même la haute direction au collectif, vivaient la complexité de répondre aux deux institutions;

L'importance de la réalité organisationnelle qui a été notée par trois des entreprises ayant clairement indiqué la prise en considération du champ d'activité, du type de produits offerts, de la chaîne de valeur, de la taille, etc. Ces éléments font en sorte de réduire la complexité, car ciblent les efforts vers des pistes de réponses adaptées au contexte de l'entreprise. Voilà ce qu'en pensent certains dirigeants :

> Un des défis était de créer un programme "light" pour une PME parce que la RSE a été pensée pour plus de 200 employés. Donc il fallait penser dans notre cas à un programme qui reflète notre réalité organisationnelle, assez *light* et *user friendly* (Président, Tier 3)

> L'idée c'était de se dire comment notre compagnie compte tenu de son activité, compte tenu de ses produits, comment peut-elle contribuer à améliorer le côté durable des produits de ses clients parce qu'on est dans une chaîne de valeur et que nos clients nous demandent des choses. Et puis comment on peut contribuer à l'ensemble de la société, devenir une entreprise plus durable et avoir moins d'impacts sur l'environnement, et avoir des bénéfices ?" (RSE, Tier 4)

La réponse de l'entreprise qui a été associée à mécanismes de gestion par convergence dans trois des cinq cas. Cette stratégie s'inscrit dans progression des entreprises vers la prochaine étape dans leur développement en général et dans celui de la RSE.

Tableau 8-4. Présentation des cas ponctuels d'implantation d'une démarche ou initiative de RSE

Processus	Étapes ou caractéritiques	OEM	Tier 3	Tier 3	Tier 3	Tier 4
Initiation	Éléments déclencheurs les plus importants - interne	Changement au niveau des gestionnaires	Forte sensibilisation interne par rapport aux tendances et législations RSE Réputation au sein de la communauté	Positionnement stratégique et promotion	Perception d'une forte tendance vers une certification ISO14001	Groupe d'investisseurs favorise le développement durable
	Pressions institutionnelles mises en jeu	**Coercitives** et **normatives** : Requêtes, questions de clients	**Normatives** : Questions de clients, Initiative MACH	**Normatives** : Initiative MACH	**Coercitives** et **normatives** : Requêtes et questions de clients, Initiative MACH	**Coercitives et normatives** : Questions et requêtes de clients, push corporatif
	Intervalle de temps	< 5 ans	5-8 ans	< 5 ans	5-8 ans	5-8 ans
	Maturité RSE pré-implantation	Élémentaire	Élémentaire	Élémentaire	Élémentaire	Élémentaire
	Fonction Lead *Représentativité - voix*	Haute direction	Équipe SSE - Haute direction	Haute direction	Haute direction	Haute direction - Équipe RSE
Étapes de développement et déploiement	Conception	Analyse de l'état des lieux Proposition d'une vision et stratégie, structure de gouvernance, et objectifs d'amélioration	Benchmarking par rapport aux normes et standards, tendances, législtations Analyse d'écart par rapport aux meilleures pratiques compte tenu des activités, de l'industrie et de la taille Écart présenté come un challenge à la haute direction Proposition d'un programme, plan et structure	Benchmarking par rapport à des normes et standards avec une aide externe Analyse d'écart par rapport à une cible visée Proposition et recommendations en lien avec la cible Proposition d'un programme, plan et structure	Benchmarking par rapport aux normes et standards surtout axé environnement Proposition d'un programme d'audit basé sur ISO14001 Proposition d'un plan avec des objectifs et un programme d'audit	Benchmarking par rapport aux clients et concurrents Comité informel devenu par la suite formel et qui a établi une proposition Élaboration d'idées de création de valeur compte tenu des activités internes et des clients Proposition d'un programme, plan et structure
	Représentativité - pouvoir	Fort pouvoir relatif Forte contribution à la prise de décision Forte Influence sur les ressources	Coalition dont le pouvoir relatif est fort Voix écoutée et accès à la haute direction Coalition avec forte contribution à la prise de décision Coalition ayant forte influence sur les ressources	Fort pouvoir relatif Forte contribution à la prise de décision Forte Influence sur les ressources	Fort pouvoir relatif Forte contribution à la prise de décision Forte Influence sur les ressources	Coalition dont le pouvoir relatif est fort Voix écoutée et accès à la haute direction Coalition avec forte contribution à la prise de décision Coalition ayant forte influence sur les ressources
	Prise de décision	Approche top down tout en ayant pris en compte les attentes et suggestions à l'interne Pas de données sur les éléments en support	Approche collaborative avec la haute direction et les employés Éléments en support : challenge, valeur ajoutée, efficacité et développement, intégration dans les activités actuelles, formation	Approche top down Éléments en support : adaptabilité au contexte d'une petite entreprise, critères ciblés	Approche collaborative avec la haute direction et le comité santé sécurité Éléments en support : référentiel ISO14001	Approche non rigoureuse au départ, informelle, qui s'est cristallisée au fur et à mesure Approche collaborative avec la haute direction Éléments en support : quantification, explications, formation
	Implantation	Intégration stratégique	Mode opératoire intégré à l'exercise de planification stratégique	Intégration par une approche gestion de projet rigoureuse	Intégration en silo et activités affectées à des personnes ayant d'autres responsabilités	Intégration stratégique avec des objectifs atteignables
Résultante	Gestion de la complexité par…	convergence	convergence	dénominateur commun	co-existence (5 ans plus tard : inertie)	convergence
	Éléments les plus significatifs	Leader est un catalyseur	Programme du site plus ciblé et intégré que celui du siège social Optique de challenge, d'efficacité et de valeur ajoutée, gestion des risques	Positionnement stratégique, approche adaptée à une petite entreprise, optique gestion des risques et continuité des affaires	Initative déployée mais non maintenue; plan non renouvelé, phase plateau par rapport aux améliorations potentielles	Structure informelle établie par un réseau de connaissances et transformée en comité formel, formation et supports (bénéfices) aux décisions en continu

À part ces éléments similaires, certains plutôt uniques se sont révélés. Plus spécifiquement, les cas reliés à : 1) l'effet catalyseur d'un changement au niveau de la haute direction, 2) le programme développé au niveau du site qui est plus avancé et ciblé que celui du siège

corporatif, et 3) la retombée dans l'inertie ou une phase plateau pour deux raisons : la première étant la faible contribution marginale des efforts compte tenu du type d'activités courantes et du modèle d'affaires, la seconde étant que l'action initiale fut symbolique, instrumentale et non intégrée dans une stratégie globale.

Chacun de ces cas uniques pourrait faire l'objet d'une recherche à part. Toutefois, pour les fins de cette étude, nous nous sommes limités à faire ressortir les éléments principaux qui jouaient un rôle dans la prise de décision, dans la gestion de la complexité et dans les réponses qui se sont manifestées à travers un mécanisme de convergence en majorité.

Quatre des cinq entreprises ont entrepris une approche stratégique et ont intégré la démarche dans la planification stratégique, les objectifs et la gouvernance de l'entreprise. Trois entreprises ont convergé vers une stratégie qui allie les deux institutions en misant sur la valeur stratégique de la RSE. Toutefois, une entreprise, malgré son approche stratégique s'associe à un mécanisme de dénominateur commun pour deux raisons : 1) la finalité instrumentale du projet pour démontrer un niveau de performance et être reconnue à travers l'industrie, et 2) un exercice de réconciliation qui a été fait en visant un niveau de performance spécifique et qui s'assimile donc à une réponse basée sur les requis minimums de ce niveau. Au final, ces entreprises sont passées au niveau de maturité RSE de gestion des risques (trois des cinq entreprises) ou à la poursuite d'opportunités (deux des cinq entreprises).

8.5 Discussion

À l'ère des défis critiques qui se manifestent sur notre planète et qui compromettent notre survie, il est vrai que le concept de développement durable a pris de l'élan tant au niveau de la société que de son intégration dans le monde des affaires. Toutefois, une incertitude plane encore dans les entreprises sur le fait de voir la durabilité comme étant une opportunité ou un frein à leur profitabilité. Le cas de l'industrie aéronautique en est un exemple. Sur la scène médiatique, la société, les investisseurs et les instances gouvernementales se voient bombardés par des rapports de responsabilité sociale, de « *sustainability* », de « *corporate responsibility* », etc. publiés par des compagnies œuvrant dans ce secteur et qui émanent d'une volonté ou d'une obligation à rendre compte de leurs externalités, d'afficher leur vision et de promouvoir leurs exploits sous la forme de prix de reconnaissance, palmarès, notations et certifications. Il reste que ces rapports sont faits majoritairement par des entreprises publiques, cotées en bourse et dont certaines se doivent de rapporter sur ces éléments. Compte tenu de leur statut, de leur taille et de leur réputation, ces rapports se présentent comme une nécessité, mais aussi une opportunité de se promouvoir et de refléter une image d'entreprise contemporaine et soucieuse de ses externalités. Sans rentrer dans un débat sur la véracité des propos et du *green washing*, ces rapports illustrent la position, l'engagement et les activités d'un sous-groupe de l'industrie envers une approche durable et non la position, l'engagement et les activités de l'industrie dans sa globalité. Ce sous-groupe, généralement se constitue de donneurs d'ordre, de quelques fournisseurs de niveau tiers 1 et de conglomérats industriels, majoritairement des multinationales dont les revenus se rapportent en plusieurs milliards de dollars. Ces rapports brossent une belle image de l'industrie aéronautique et de la mobilité du futur, mais c'est une image inachevée, fragmentée et superficielle; elle ne comprend pas la réalité des fournisseurs plus bas, des tiers plus bas, des petits joueurs, des compagnies tout au long de la chaîne d'approvisionnement de l'industrie. Dans une perspective de portée des impacts et d'externalités, ces « autres » joueurs ne jouent peut-être pas un rôle primordial individuellement et sont moins médiatisés de par leur distance éloignée du client final. Toutefois, leur nuée constitue justement l'ampleur collective de leurs impacts sur la chaîne et leur présence généralement locale (près des donneurs d'ordre) contribue au progrès sociétal. Conséquemment, afin de comprendre le statut « durable » d'une industrie, d'une chaîne, il est

strictement nécessaire d'évaluer chacun des maillons de la chaîne, tel que l'illustre ce participant :

> […] à partir du moment où tu crois au concept de chaîne, tu ne peux pas dénigrer un maillon de la chaîne…c'est une utopie (Approvisionnement, OEM)

En suivant cette réflexion, la maturité des pratiques RSE au sein d'une industrie passe par une évaluation de la maturité à chaque niveau de tiers et de ce fait, la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement ne peut être évaluée ou considérée uniforme tout au long de la chaîne uniquement en s'arrêtant aux propos de quelques entreprises. La gestion durable de la chaîne d'approvisionnement se définit par une évaluation de la chaîne dans sa globalité et comprend alors le niveau de maturité des plus petits fournisseurs et des sous-tiers. Parler de la gestion durable d'une chaîne d'approvisionnement du point de vue d'un manufacturier ne donnera jamais le portrait complet de l'industrie surtout que : 1) ce point de vue est monolithique et ne comprend pas les perspectives complémentaires des autres entités de la chaîne, et 2) le manufacturier n'a pas des relations directes, ni de contrôle sur tous les fournisseurs de la chaîne.

Nous avons réussi à répondre à cet objectif par une analyse qualitative basée sur une étude de cas dans une approche de théorisation ancrée d'une chaîne d'approvisionnement complexe et dont les résultats ont été élaborés sous la perspective de la théorie institutionnelle. Cette dernière fut un fil conducteur qui a permis d'appréhender le phénomène de manière globale, holistique, depuis l'émergence d'un besoin de changement envers la RSE (créé par l'instabilité ou les pressions multi-institutionnelles) jusqu'à son adoption, son implantation et sa propagation en passant par plusieurs facteurs qui diminuent ou augmentent la complexité associée à ce besoin d'intégrer la RSE.

De prime abord, malgré que les résultats soient structurés selon les différents niveaux de tiers, ce facteur n'est pas ressorti comme un élément clé dans l'analyse des résultats et nous n'avons pu isoler son impact ni son rôle dans la gestion de la complexité ou la mise en place des mécanismes de réponses. Des recherches futures pourraient analyser de manière plus spécifique l'influence de ce facteur, et nous suggérons de prendre une initiative en particulier à travers une chaîne d'approvisionnement spécifique (selon la définition de Carter et al., 2015) et d'analyser la dynamique de la cascade des pratiques d'intégration vers l'externalisation à l'ensemble des fournisseurs à chaque tiers.

Aussi, les résultats dégagent une dissonance dans les engagements et les pratiques des entreprises *leaders* dans le secteur aéronautique entre l'implantation interne et envers les fournisseurs. Cet engagement, ces pratiques ne sont pas répliqués et cascadés à travers la chaîne et les entreprises se limitent à des mesures contractuelles et d'évaluation par des audits et des questionnaires non pas dans une optique de rehausser la maturité RSE de leurs fournisseurs, mais dans un but de se protéger contre des risques opérationnels et réputationnels. Cela confirme des constats antérieurs par rapport aux pratiques de RSE en général et de leur approche dans une perspective de risques réputationnels (De Marcellis-Warin & Teodoresco, 2012). Les résultats de la recherche démontrent plusieurs barrières émanant du cadre institutionnel, organisationnel et industriel. Toutefois, il se dégage aussi une immaturité à adresser de telles pressions dans une perspective de chaîne d'approvisionnement holistique. Cette immaturité se reflète par une approche court-termiste, symbolique et instrumentale associée à un manque de connaissances, une absence de stratégie, de ressources organisationnelles et de capabilités, qui à ce jour n'ont pas permis de savoir comment identifier et par la suite saisir des opportunités d'efficience et de meilleurs impacts environnementaux et sociaux. Certaines entreprises démontrent des initiatives ad hoc, ponctuelles, et certaines commencent même à aller plus loin, mais les efforts sont encore loin d'être formalisés, intégrés dans une stratégie et dans une approche collaborative avec plusieurs parties prenantes vers une véritable gestion durable de la chaîne d'approvisionnement et d'un secteur industriel en général.

La majorité des entreprises ne démontrent pas une intégration de la RSE au niveau stratégique. De plus, les niveaux de maturité et des priorités actuelles des entreprises faisaient en sorte que la « stratégification » de la RSE tel que décrite pas Gond et al. (2018) n'est même pas envisagée sur le court terme.

Au niveau de la maturité, nous l'avons illustrée de manière évolutive et croissante, toutefois, nous avons décelé au sein de certaines entreprises un retour dégressif dans les pratiques RSE. Ce phénomène, qui semble contre-intuitif, mériterait d'être investigué dans de futures recherches. En effet, cette dégression s'est manifestée soit au niveau de l'étendue et de la profondeur des pratiques, soit au niveau de l'engagement associé à ces pratiques, soit au niveau du découplage entre l'identité « externe » et celle « interne ». Les raisons associées à un tel phénomène pourraient être de diverses natures, dont voici quelques-unes: 1) un enthousiasme

qui a dégénéré par exemple suite à un changement de leadership ou suite à la manifestation d'une faible contribution marginale des efforts compte tenu du type d'activités de l'entreprise et de son modèle d'affaires, 2) l'action initiale qui était symbolique, instrumentale et non intégrée dans une stratégie globale, ou 3) l'instabilité des deux pyramides des besoins organisationnels et de la maturité RSE, et donc un retour dégressif au niveau de la pyramide des besoins organisationnels pourrait affecter les pratiques RSE, mais aussi l'intérêt en général envers la RSE.

Finalement, la littérature sur la RSE et sa propagation dans la chaîne d'approvisionnement présente la RSE dans un contexte de collaboration avec des partenaires d'affaires comme étant un avantage compétitif. En effet, la littérature souligne l'apport compétitif de la RSE puisque les capabilités relationnelles évoluent et deviennent difficiles à imiter générant ainsi un avantage pour les entreprises impliquées (Paulraj, 2011; Vermulen, 2016). Cette approche, du point de vue du chercheur, s'associe à la logique de l'institution du marché fortement imprégnée par la compétitivité et crée une dissonance quant à la vraie valeur de la RSE. Les données du terrain n'ont pas fait apparaître la RSE comme facteur de compétition; il est en soi un concept qui devrait être analysé dans une perspective de survie, de continuité des affaires et du respect des engagements envers les parties prenantes, et surtout de création de valeur pour l'entreprise. S'encadrer dans une perspective davantage compétitive, emmènerait les entreprises à poursuivre des actions symboliques dont la finalité est la performance légitime et le statut dans l'institution du marché et non de la RSE.

Contribution théorique : notre apport consiste à avoir ressorti, d'un phénomène global, complexe et ramifié, des propositions et un cadre conceptuel dont certaines parties pourraient être extrapolées et validées dans le contexte d'autres industries et de chaînes d'approvisionnement (généralisation) sans pour autant perdre le contexte qui leur donne sens et dans lequel elles s'insèrent (spécificité). Cet exercice de développement des propositions et de création d'un cadre conceptuel constitue le fondement de notre apport théorique par le développement de nouvelles connaissances associées à une perspective différente d'analyser et d'étudier le phénomène de RSE et de la complexité institutionnelle dans le contexte d'une industrie multitiers et complexe, celle de l'aéronautique au Québec. Notre cadre conceptuel

(Figure 8-6) ainsi que le schéma représentant la segmentation des profils, des mécanismes de gestion et des réponses (Figure 8-5) constituent un apport créatif et significatif dans le champ de la RSE, et la théorie institutionnelle surtout au niveau de la dynamique entre les positions d'une entreprise au sein de multiples champs organisationnels dont les logiques sont conflictuelles, selon la perception des entreprises.

La contribution à la littérature existante se fait à plusieurs niveaux. Premièrement, les résultats démontrent la nouveauté et l'importance d'avoir une perspective éclatée entre plusieurs angles, soient celui du contexte organisationnel, celui de la chaîne d'approvisionnement et celui associé à l'environnement externe dans l'analyse de la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement. Deuxièmement, une évaluation des phases d'intégration de la RSE en passant de l'adoption, à l'implantation et par la suite à la propagation contribue à la littérature par son approche holistique qui, associée aux pressions et attributs des divers contextes cités, permet de retracer et de comprendre les facteurs influençant l'adoption de la RSE et le passage à l'action. Ainsi, cette vue plutôt processuelle dans le sens qu'elle part d'éléments initiateurs jusqu'à l'implantation de pratiques n'a pas été adressée dans la littérature dans un contexte de chaîne d'approvisionnement multi-tiers. Troisièmement, cette approche par le contexte et les phases d'intégration a été enrichie par les apports de la théorie institutionnelle et a de plus permis une contribution par une compréhension différente de la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement. Une compréhension différente par le fait que cette lentille institutionnelle, à la connaissance du chercheur, n'a pas été utilisée dans ce champ disciplinaire de la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement, dans le contexte d'une industrie complexe et multi-tiers et à haute valeur ajoutée, tout en analysant l'ensemble des tiers et de leurs différentes stratégies de réponses. La majorité des études sur la RSE ou la gestion durable des chaînes d'approvisionnement se concentrent principalement sur le point de vue d'une seule entreprise (Hoejmose et Adrien-Kirby., 2012), d'une dyade ou triade ce qui pourrait aboutir à une vue biaisée et non représentative de l'ensemble de la chaîne. Ainsi, en prenant en considération les points de vue des fournisseurs à tous les niveaux de tiers dans la chaîne, cette analyse s'associe à la littérature émergente sur les chaînes multi-tiers et leur gestion durable. Les contributions de cette recherche se concrétisent par les propositions et cadre conceptuel, mais aussi, et surtout par l'approche entreprise en vue de rassembler une perspective

processuelle et une perspective institutionnelle dans l'analyse de la RSE au sein d'une industrie spécifique.

Dans une tentative de comparaison au modèle conceptuel de Tate et al. (2013) (Figure 8-7) qui démontre le rôle de l'intégrité structurelle et relationnelle dans la diffusion de pratiques environnementales, notre recherche n'a pu ressortir des éléments en support ou en extension à ces concepts malgré que la structure de l'industrie soit dense et que les relations soient intenses au niveau commercial et industriel et ce à travers l'ensemble des tiers.

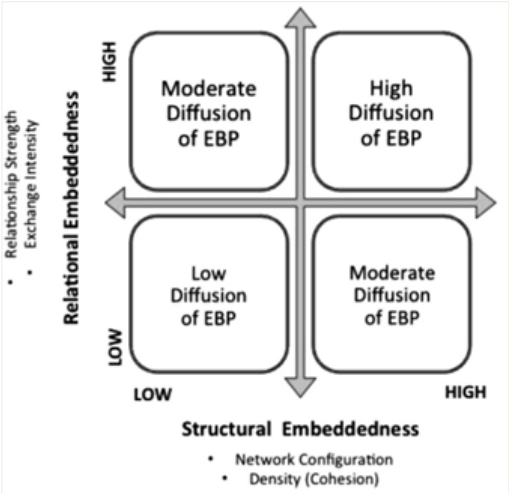


Figure 8-7. Modèle conceptuel du rôle de l'intégrité au sein du réseau dans la diffusion des pratiques environnementales (Source : Tate et al., 2013)

Ce modèle malgré sa forte logique, est difficilement transférable à la réalité de la chaîne aéronautique pour plusieurs raisons:

1) il est difficile de classifier les relations uniquement par leur intensité; pour certaines entreprises, les décisions de propager la RSE sont associées plutôt au type de relation (collaborative, transactionnelle, stratégique), à la criticité ou au profile risqué des fournisseurs tel que mentionné par ces participants :

> dans le cadre de l'initiative MACH, on s'était dit pourquoi on ne pourrait pas travailler avec quelques fournisseurs importants? Car au début, les premières parties prenantes sur lesquelles on a travaillé, c'étaient les employés. Les fournisseurs étaient comme un deuxième niveau. On a alors commencé avec les fournisseurs stratégiques selon leur importance en termes de *spend* mais aussi par rapport à la pérennité de l'entreprise (Chef de service RSE, Tier 3)

> on a des *key suppliers* d'un côté et on a les risqués ceux qui comportent des risques liés à leur localisation géographique. Et ces deux typologies de fournisseurs, on va les évaluer avec des procédures différentes quant à leur performance ou leur profil RSE (RSE, Tier 4)

2) cette intensité relationnelle n'implique pas nécessairement un échange des informations ou des connaissances reliées à la RSE. En effet, plusieurs activités ont lieu à travers la gestion de la relation avec le fournisseur et la grande proportion s'identifie plutôt à des audits, à des évaluations pour des fins de qualification, des revues de performance, des négociations de réclamations, des résolutions de problèmes techniques ou de livraison. En d'autres termes, la nature des échanges est de nature stratégique ou technique et la RSE n'est mentionnée que dans une faible proportion de ses activités (c.-à-d. évaluation et audits, signature du code de conduite), ce qui fait que la sensibilisation et même l'adoption augmentent, mais pas nécessairement l'implantation. Cette mention de la RSE fait partie des pressions normatives (voir section 5.2.3) et malgré que les relations soient intenses, elles n'ont pas engendré un haut niveau de propagation à travers la chaîne.

3) malgré la haute prédisposition de la chaîne à diffuser la RSE selon le modèle de Tate et al. (2013), le niveau d'implantation varie à travers la chaîne alors que celui relié à la propagation est considérablement faible. Par conséquent, il s'avère que d'autres facteurs jouent un rôle significatif à bloquer ou à favoriser la propagation des pratiques RSE au sein des entreprises et à travers la chaîne aéronautique.

Contribution managériale : La criticité des enjeux reliés au développement durable est indéniable; l'*Economist Intelligence Unit* prévient que même si le réchauffement climatique est gardé à 2 degrés Celsius d'ici 2100, les investisseurs privés pourraient perdre près de $4.2 trillions sur la valeur de leurs investissements dû au changement climatique (Rajeev et al., 2017). De plus, au-delà des 20% des émissions de gaz à effets de serre au monde sont générées par près de 2,500 multinationales et leurs chaînes d'approvisionnement sont responsables d'une proportion majeure (Carbon Disclosure Project, 2011). Notre objectif fut d'analyser le contexte externe et interne des entreprises afin de ressortir les éléments qui permettent de comprendre pourquoi dans une même industrie certaines entreprises entament une démarche RSE alors que

certaines ne le font pas, et dans un deuxième temps, analyser les réponses des entreprises manifestées par des stratégies d'implantation de la RSE et de sa propagation à travers la chaîne.

Cet objectif d'analyser le contexte ainsi que le développement et le déploiement de pratiques se situe au cœur des considérations managériales des gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement, mais aussi des dirigeants d'entreprises soucieux de répondre aux enjeux du développement durable. Notre cadre conceptuel (Figure 8-6), issu de données du terrain d'une industrie reconnue pour sa complexité et ses multiples niveaux de tiers peut aider ces gestionnaires, au sein de l'industrie aéronautique, dans l'intégration d'une démarche RSE par : 1) une conscientisation à la complexité présente et aux divers facteurs qui doivent être pris en considération en amont, de leur interaction et de leur impact sur les décisions, et 2) par une meilleure connaissance des niveaux de maturité RSE, et surtout des divers mécanismes de gestion et de stratégies de réponses envers les pressions externes. Plus spécifiquement, les attributs organisationnels vont permettre à ces gestionnaires de s'évaluer et de comprendre la dynamique et les conflits internes afin de mieux se positionner pour y faire face. Au niveau des attributs structurels et relationnels, malgré qu'ils soient contraignants, ou à l'inverse favorables pour une propagation de pratiques durables, ils permettent encore une fois de mieux comprendre l'éventail des réponses possibles. En effet, notre contribution s'affiche à travers le cadre conceptuel, mais aussi du schéma de la segmentation des profils et des mécanismes de gestion (Figures 8-5 et 8-6) qui permettent de positionner les entreprises, de les comparer et de comprendre leur réalité ainsi que la complexité qu'elles doivent gérer. Par la suite, ces entreprises seraient en meilleure position à cibler les pratiques les plus adaptées à leur contexte, d'évoluer graduellement, de solidifier leur bagage en matière de RSE (connaissances, valeurs) et ainsi progresser vers une RSE plus mature. Cette représentation leur permettrait aussi d'avoir une évaluation plus pragmatique, de prendre une position auto-critique et de repenser la manière d'approcher le développement durable lorsque les besoins organisationnels et les niveaux de maturité RSE intra et inter-entreprises au sein de la chaîne d'approvisionnement ne sont pas alignés. Sur le plan des relations inter-entreprises, notre cadre conceptuel permet aux gestionnaires d'évaluer la position et le contexte des fournisseurs dans une chaîne d'approvisionnement, ce qui amène, au-delà de l'industrie aéronautique, une compréhension plus « ciblée » et éclairée des avantages et des enjeux que pourraient rencontrer les fournisseurs lors du développement d'initiatives de collaboration au niveau de la RSE, ou du moins, sur le

plan de la conformité légale et règlementaire. Ce cadre conceptuel outille donc les gestionnaires dans leur développement tactique au sein de l'entreprise mais aussi dans leur approche à intégrer les fournisseurs dans des projets et initiatives à saveur RSE afin de se rapprocher d'une gestion plus « durable » de la chaîne d'approvisionnement.

Retour et réflexions sur les résultats : Passer à un stade mature dans la gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement pourrait apparaître utopique en considérant l'état actuel des entreprises dans l'industrie. Mais pourrait ne pas l'être aussi, si on appréhende ce changement comme un parcours, long, laborieux, mais surtout démontrant les bénéfices à chacun des maillons de la chaîne. La performance va venir s'autoalimenter et le niveau de maturité va augmenter au fil du temps. À ce moment, les entreprises se questionneraient alors jusqu'à quel niveau de durabilité devraient-elles se s'engager, se mesurer, se comparer et comment devraient-elles approcher la durabilité avec (en collaboration) et à travers (par la prise en considération des impacts) sa chaîne?

En attendant, et selon les résultats, il reste que la réalité des entreprises est de progresser dans un environnement multi-institutionnel avec des pressions souvent ambiguës qui reflètent le débat entre la performance financière de l'entreprise et la RSE et perpétuent une vision de la RSE où les intérêts du *triple bottom line* sont mutuellement exclusifs (Hoffman et Bazerman, 2007) et non complémentaires. De plus, la manifestation de différentes intensités au niveau de ces pressions indique un jeu interne-externe relié à la traduction de la complexité institutionnelle et à l'interprétation des forces à agir fortement conditionnées par les attributs organisationnels, structurels et relationnels vécus par l'entreprise.

En revenant à cette complexité qui est issue d'un contexte multi-institutionnel avec des logiques perçues comme étant conflictuelles et plus spécifiquement à la complexité intra-institutionnelle de la RSE, nous avons constaté que le concept de pouvoir inhérent à cette institution est encore effacé, diffus et même difficile à appréhender. Au sein de cette institution, il ne serait pas adéquat d'évaluer le pouvoir selon la réputation RSE, les leaders RSE; ceci s'associe à des critères de l'institution du marché tels que le meilleur, le moins cher, le plus rapide, et vient reconnaître un certain avantage compétitif, ou une image de marque, un statut social ou un profil en vue de répondre aux attentes des investisseurs, clients, gouvernements,

etc. De manière superficielle, nous pourrions comparer les positions centrales vs périphériques au niveau de cette institution en nous basant sur la classification des exemplaires vs les traînards en termes de maturité RSE. Mais alors si c'est ce genre de pouvoir, il devrait faire en sorte que la RSE soit mieux diffusée, s'établit comme institution mature dont les prescriptions ne sont pas ambiguës, ce qui n'est pas le cas. Ou ce n'est peut-être pas le pouvoir que nous connaissons dans sa forme traditionnelle, mais plutôt un pouvoir qui passe par une collaboration, un réseau ouvert de savoir et de connaissances, une évolution de toute la chaîne afin de pouvoir protéger le bien commun, sans oublier que certains éléments devraient s'associer à la logique du marché, car il reste que la sphère économique est un des piliers de la RSE. Au final, la RSE ne peut alors se positionner comme logique mature tant et aussi longtemps qu'elle ne permet pas de définir les critères de pouvoir et de statut au sein de son institution, et que ces critères soient appuyés par l'ensemble des constituants du champ organisationnel. Ainsi, il doit y avoir un arrangement qui se fait au niveau des industries afin de collaborer ouvertement à cette démarche et contribuer collectivement, avec l'appui des instances publiques, afin de hausser le niveau de durabilité. Au niveau de l'industrie aéronautique, des changements sont faits afin que les produits soient moins nocifs au niveau de l'environnement, mais ce n'est pas suffisant et il faut mettre plus d'emphase sur une mise à niveau des opérations de la chaîne d'approvisionnement aéronautique qu'elles contribuent à une chaîne durable dans son ensemble.

Au niveau de la propagation de la RSE, on ne voit pas l'impact et on ne le comprend pas nécessairement. Les bénéfices sont, pour la plupart du temps, intangibles et les répercussions de décisions d'approvisionnement n'ont pas été calculées à date sur l'ensemble de la chaîne et en tenant compte des objectifs de durabilité et ceux des entreprises surtout dans une industrie où la stratégie industrielle des Tiers 1 et de ceux qui ont la propriété intellectuelle reste confidentielle et que l'approvisionnement dirigé réduit la marge de manœuvre aux fournisseurs de BTP à faire une différence. Alors non seulement il est difficile de mesurer une performance globale d'autant plus de prendre des décisions à améliorer une telle performance. Pour la majorité des entreprises participantes et qui exécutent des pratiques de propagation, ces dernières sont limitées et ne permettent pas de quantitativement prendre une décision basée sur les répercussions réelles sur la chaîne. La priorité n'est pas là ni pour les fournisseurs ni pour les OEM. Sans intervention au niveau de l'industrie qui hausserait le niveau de maturité RSE

par une sensibilisation et une standardisation des pratiques, il serait difficile de faire progresser les entreprises vers une durabilité concrète. À titre d'exemple, adapter les processus actuels de certification et de gestion des approvisionnements afin que les entreprises soient évaluées par les mêmes critères incluant des éléments de la RSE permettrait une juste évaluation interentreprises et ne pénaliserait pas celles qui, pour des raisons d'investissement en pratiques RSE se retrouve avec une structure de coûts désavantageuse dans les appels d'offres ou l'évaluation de leurs systèmes de gestion de la qualité et des opérations. De plus, un exercice de sensibilisation et de communication à travers l'industrie expliquant les bénéfices du point de vue des fournisseurs permettrait de réduire l'écart des connaissances et de maturité au lieu de se fier aux « myths » d'une RSE uniquement coûteuse. Si des efforts ne sont pas faits, les entreprises vont continuer à vivre cette dynamique conflictuelle entre l'institution de la RSE et celle du marché et ne pourraient pas ultimement se rapprocher d'une dynamique complémentaire plus en concordance avec les trois piliers du développement durable.

De plus, afin d'augmenter le niveau global de l'industrie, une seule approche ne peut suffire, l'approche devrait être personnalisée selon les attributs organisationnels, structurels et relationnels des entreprises. Donc, évaluer entre autres la maturité, les besoins organisationnels, le pouvoir, les activités de l'entreprise, etc. pourrait favoriser une classification des entreprises, adresser les besoins en RSE, augmenter le niveau d'intéressement, mais aussi proposer des outils et des pratiques à plus haute valeur ajoutée. Par exemple, pour les entreprises assujetties à l'approvisionnement dirigé (en BTP), l'objectif du client serait de sensibiliser et hausser le niveau de maturité d'adoption et d'implantation dans un premier temps par la sensibilisation à travers des forums, des meilleures pratiques partagées, des outils, etc. en parallèle à l'utilisation de critères de RSE dans les processus de qualification, de sélection et de revue de performance des fournisseurs. Par contre, pour les entreprises ayant de la propriété intellectuelle et à plus haut niveau de tiers, les clients pourraient intégrer de manière formelle dans les processus de sélection et de reconnaissance des critères de durabilité et aussi entreprendre des initiatives collaboratives de mises en commun de ressources pour des pratiques proactives de veille législative, d'audits, de conception, de mesure d'impact, etc. Une telle démarche nécessite des ressources, d'où la valeur d'avoir une collaboration avec diverses parties prenantes de l'industrie (Chen et al., 2017) afin de mettre en commun des ressources, des processus et un cadre opératoire pour ne pas doubler les efforts et avoir un corpus de connaissances qui se bâtit

au fur et à mesure que l'industrie progresse. C'est peut-être utopique, mais plusieurs initiatives dans d'autres industries ont vu le jour et encadrent des projets de certification, d'évaluation, etc. L'industrie aéronautique a aussi besoin de projets similaires qui orientent les efforts vers une industrie plus durable et pas juste vers un produit plus vert.

CHAPITRE 9 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Cette recherche dans son essence se base sur une conviction que l'intégration des dimensions du développement durable au sein des chaînes d'approvisionnement est fondamentale (Ageron et al., 2012) non seulement pour accompagner les entreprises dans une visée stratégique ou une compétitivité industrielle, mais surtout pour participer à la course vers une économie durable. Nous ne sommes plus dans l'ère de la conscientisation des entreprises à entreprendre des pratiques RSE uniquement encadrées au sein de leurs opérations. Nous sommes plutôt rendus dans une ère où les fournisseurs sont aussi concernés par ces préoccupations environnementales et sociales et où la chaîne d'approvisionnement fait partie des frontières de l'entreprise. Plusieurs compagnies ont joint la course; plusieurs compagnies dans le domaine du textile, de la biochimie (Meqdadi et al., 2017) et de l'alimentation ont entrepris diverses démarches avec leurs fournisseurs afin de réduire les enjeux environnementaux et sociaux à travers la chaîne, certaines exigent que leurs fournisseurs soient certifiés ISO14001 (Ageron et al., 2012), d'autres tentent de collaborer au niveau de leur l'industrie et avec leurs compétiteurs afin de trouver des solutions aux enjeux sociaux, etc.. Toutefois, il est important de noter que ces cas pionniers ne peuvent être généralisés; ils ne reflètent pas la réalité de plusieurs pays, de plusieurs industries, de plusieurs entreprises. En effet, beaucoup d'entreprises se voient encore paralysées par divers facteurs et rencontrent des difficultés à développer, déployer et gérer une approche d'affaires durable à l'interne ainsi qu'avec leurs fournisseurs et parties prenantes. Elles sont bien paralysées par ces facteurs, car malgré qu'elles soient conscientes que : 1) leur légitimité à opérer dépend significativement d'une responsabilité envers les diverses parties prenantes, et que 2) leurs activités ont des externalités sur leur environnement, elles n'ont toujours pas intégré et exploité de manière significative et bénéfique le concept de développement durable.

Nous avons alors tenté de comprendre cette dynamique, cette divergence, ces multiples expressions de la durabilité au sein d'une industrie complexe et considérée à haute valeur ajoutée; l'industrie aéronautique. Cette industrie est bel et bien un exemple d'une réalité dans laquelle certaines entreprises affichent un profil RSE et d'autres pas ou beaucoup moins, et où la durabilité présente un faible niveau de propagation.

Nous avions identifié des lacunes dans la littérature quant à une analyse qui permet d'avoir une vue holistique à travers les différentes phases de la RSE, à une approche multi-tiers englobant les points de vue de tous les tiers de la chaîne, et à une compréhension du contexte externe jusqu'au contexte interne et de son impact sur la complexité institutionnelle ainsi que sur les mécanismes de gestion de cette complexité et des stratégies sélectionnées par les entreprises. Notre recherche cible ces lacunes et nous avons contribué à l'avancement des connaissances reliées à l'intégration de la RSE au sein des entreprises et d'une chaîne d'approvisionnement complexe à travers multi-tiers sous l'optique de la théorie institutionnelle. Aussi, des recherches futures pourraient explorer le rôle des symbioses industrielles quant à la gestion des pressions institutionnelles, à la mise en place de plateformes d'échange de connaissances et de partage de ressources dans une perspective d'optimisation des ressources et efforts, ce qui influencerait le niveau de la complexité et apporterait de nouvelles perspectives de réponses et donc de mécanismes de gestion.

Bien que l'étude ait initialement ciblé vers les entreprises québécoises afin de limiter les variables reliées au contexte macroéconomique, législatif et sociopolitique, nous nous sommes rendu compte que ces frontières ne sont plus si faciles à tracer du fait que plusieurs des entreprises sont associées à des multinationales privées ou publiques dont le siège corporatif peut-être basé partout dans le monde, et que les activités commerciales à l'international de ses entreprises font en sorte qu'elles doivent répondre aux exigences législatives et règlementaires de plusieurs pays et à des pressions de clients partout dans le monde. Il se peut alors que des éléments du contexte macroéconomique, législatif et sociopolitique affectent les résultats que nous ayons trouvés, mais que notre objectif de recherche, notre approche méthodologique et empirique n'ont pas permis de considérer et mesurer.

De plus, notre analyse a été faite sur une industrie spécifique; un choix qui a été justifié pour des raisons de lacunes au niveau de la littérature, mais aussi pour des raisons de compréhension d'un phénomène dans sa globalité à travers les différents tiers. Ainsi, une étude de cas sur une industrie spécifique se positionnait comme étant la meilleure approche afin d'extraire une riche interprétation des divers liens et subtilités intra et interentreprises. Toutefois, ce choix vient nécessairement impacter la généralisation de certaines propositions et parties de notre cadre conceptuel surtout au niveau des résultats associés aux facteurs structurels et relationnels de la chaîne d'approvisionnement. Les effets reliés au pouvoir et à la transparence sont intrinsèques

à l'industrie aéronautique sélectionnée. Mais, elles pourraient se manifestent aussi dans certaines industries, justement complexes, et à haute valeur ajoutée avec une forte présence de propriété intellectuelle telles que le pharmaceutique et le biomédical, et il serait intéressant de pouvoir analyser si notre cadre et propositions pourraient être extrapolées à de telles industries. De plus, il serait intéressant d'explorer notre cadre dans un contexte de diffusion multi-industriel, ce qui pourrait éclaircir les effets ou les répercussions de pratiques d'un secteur particulier sur les pratiques d'un autre secteur dû à la présence d'entreprises couvrant divers marchés et secteurs industriels (en amont ou en aval de la chaîne d'approvisionnement). Il serait alors intéressant d'analyser les influences sur la maturité et la complexité vécues par les entreprises et leurs réponses à des pressions multi-institutionnelles et multi-industrielles.

Aussi, notre choix de procéder à une perspective au niveau de l'organisation que ce soit pour l'analyse du contexte externe ou interne fait en sorte que notre évaluation des divers attributs, stratégies et réponses se positionne aussi à ce niveau alors que des subtilités existent au niveau micro, au niveau interdépartements/fonctions de l'entreprise. En effet, au sein de chaque entreprise, le niveau de maturité de RSE et les objectifs pouvaient même varier selon la famille de produits, le type d'initiative RSE, l'importance d'un enjeu environnemental, social ou économique de l'entreprise, et donc certaines pourraient être associées à de la conformité (maturité - élémentaire) alors que d'autres vont être plutôt dans une perspective d'efficience et de création de valeur (maturité – poursuite des opportunités). La même réflexion se pose pour les mécanismes de gestion. Nous avons établi à travers notre recherche un profil d'approche général de l'entreprise alors qu'à un niveau plus bas d'analyses, ces mécanismes peuvent même différer selon le type d'enjeu qui est considéré, la maturité de l'entreprise en RSE et affecter une initiative spécifique qui pourrait potentiellement être déployée. Nous n'avons pu nous attarder à analyser ce niveau de granularité, par contre, ce serait une avenue de recherche qui, alliée à une perspective interentreprises permettraient de mieux comprendre les dynamiques internes, les comportements des individus et des collectivités à affecter les réponses et les stratégies. De plus, cette granularité peut-être au niveau d'une initiative en particulier et comprendre comment le type d'initiative peut affecter les mécanismes de gestion de la complexité; par exemple comment une initiative d'écodesign se manifeste et évolue et quels sont les mécanismes de gestion de la complexité intraorganisationnelle qui peuvent avoir lieu?

Aussi, bien que notre intention initiale était de rechercher l'intégration de la RSE en analysant la cascade entre stratégique-tactique-opérationnel (inspiré du paradigme S-S-P de Nakano & Akikawa (2012)), les discussions ont révélé un faible niveau de maturité et donc une faible intégration stratégique qui n'a pas permis d'étudier ces relations. Une perspective intraorganisationnelle permettrait de mieux cibler cette dynamique et comprendre comment ces stratégies évoluent à travers le temps et comment elles se transforment en pratiques opérationnelles tout en tentant de découvrir les mécanismes de couplage au lieu de découplage entre les départements et les individus.

Dans une perspective de mieux comprendre la « stratégification » de la RSE, il serait intéressant de savoir dans quel contexte institutionnel et dans quelle segmentation de profil, cette stratégification pourrait avoir lieu et faire avancer l'entreprise vers un profil et une maturité différente. Quel serait le « seuil » associé aux différents facteurs et à la complexité institutionnelle qui déclencheraient le saut vers un profil à maturité RSE plus élevée, ou vers la stratégification de la RSE et ensuite à sa stratégisation?

Il apparaît que la fragmentation des chaînes de valeur est à la fois une cause des problématiques de RSE, et un obstacle à leur résolution (Acquier et al., 2011). À moins de réintégrer les acteurs dans une même structure juridique et hiérarchique, il apparaît que la formation d'un projet transversal de responsabilisation nécessite le déploiement de dispositifs de communication et de gouvernance qui vont permettre aux acteurs de se coordonner et d'aligner leurs efforts vers une chaîne plus durable. La RSE constitue ainsi moins comme un remède qu'un symptôme des crises liées à l'externalisation des responsabilités dans les chaînes de valeur éclatées (Acquier et al., 2011). Il doit y avoir des efforts afin de transformer cette RSE en institution mature et donc de comprendre si, au sein des organisations qui vivent une complexité institutionnelle réduite ou stable par une dominance de la logique institutionnelle de RSE, les décisions ou les pratiques deviennent incontestables ou si les tensions continuent ou peut-être sont vécues différemment? Quels sont alors les facteurs qui maintiennent une dominance de l'institution RSE?

Encore aujourd'hui, quasiment la majorité des prises de décisions reliées à la RSE passent par un *business case*; c'est un terme qui a fort fréquemment été mentionné lors des entrevues par les participants qui en veut dire long sur leur approche et leur compréhension du concept de

développement durable. Il faut que ça change; il faut plutôt que l'industrie aéronautique, et même toute industrie puisse se rendre à un stade où la question posée serait de quand et comment parviendra-t-elle à concevoir et à justifier une *case for sustainability*?

BIBLIOGRAPHIE

Abdallah, C., Denis, J., & Langley, A. (2011). Having your cake and eating it too Discourses of transcendence and their role in organizational change dynamics. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 333–348. https://doi.org/10.1108/09534811111132730

Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2008). Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Managerial and Decision Economics*, 29(6), 489–502. https://doi.org/10.1002/mde.1413

Abrams, C., Von Känel, J., Müller, S., Pfitzmann, B., & Ruschka-Taylor, S. (2007). Optimized enterprise risk management. *IBM Systems Journal*, 46(2), 219-234.

Acquay, J. (2017). *The impact of integrating corporate social responsibility into business strategies*. Thèse de Doctorat inédite. Northcentral University, San Diego, California.

Acquaye, A., Feng, K., Oppon, E., Salhi, S., Ibn-Mohammed, T., Genovese, A., & Hubacek, K. (2017). Measuring the environmental sustainability performance of global supply chains: A multi-regional input-output analysis for carbon, sulphur oxide and water footprints. *Journal of Environmental Management*, 187(Journal Article), 571–585. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.10.059

Acquier, A., Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2011). Responsabiliser les chaînes de valeur éclatées. Enjeux et limites. *Revue Française de Gestion*, 37(215), 167–183. https://doi.org/10.3166/rfg.215.167-183

Acquier, F., Aggeri, F. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion*. *Responsabilité sociale de l'entreprise*, 34(180),131-157.

Aéro Montréal. (2016). *Annuaire – Directory*. Montréal : Aéro Montréal.

Aerodynamic. (2017). *The commercial aerospace jetliner supply chain. Trends and implications for suppliers*. Montréal : Aerodynamic.

Aerospace Review. (2012). *Working Group Report. Small Business*. Repéré à http://aerospacereview.ca/eic/site/060.nsf/vwapj/4-Small_Business_WG_Report_Sept19_2012-Final-eng.pdf/$file/4-Small_Business_WG_Report_Sept19_2012-Final-eng.pdf

Aerospace Review. (2012). Working Group Report. Supply Chain Development. Repéré à http://aerospacereview.ca/eic/site/060.nsf/vwapj/4-Supply_Chain_Final_Report-Final-eng.pdf/$file/4-Supply_Chain_Final_Report-Final-eng.pdf

Ageron, B., Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2012). Sustainable supply management: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 168–182. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.04.007

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.

Agyemang, M., Zhu, Q., Adzanyo, M., Antarciuc, E., & Zhao, S. (2018). Evaluating barriers to green supply chain redesign and implementation of related practices in the West Africa cashew industry. *Resources, Conservation & Recycling*, 136, 209–222. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.04.011

Ahi, P., & Searcy, C. (2013). A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 52, 329–341. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.02.018

Ahmad, N. K. W., de Brito, M. P., Rezaei, J., & Tavasszy, L. A. (2017). An integrative framework for sustainable supply chain management practices in the oil and gas industry. *Journal of Environmental Planning and Management*, 60(4), 577–601. https://doi.org/10.1080/09640568.2016.1178105

Ahmed, M. & Pagell, M. (2012). *Inter-Firm Supply Chain Integration: Review and Extensions*. Communication présentée à Conference: Annual North American Research Symposium (NARS) on Purchasing and Supply Chain Management, Phoenix, AZ, USA. Repéré à https://www.researchgate.net/publication/259331950_Inter-Firm_Supply_Chain_Integration_Review_and_Extensions

Ainsbury, R. & Grayson, D (2014). *Business critical: understanding a company's current and desired stages of corporate responsibility maturity*. Repéré à http://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/8497

Al Zaabi, S., Al Dhaheri, N., & Diabat, A. (2013). Analysis of interaction between the barriers for the implementation of sustainable supply chain management. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 68(1), 895–905. https://doi.org/10.1007/s00170-013-4951-8

Albino, V., Carbonara, N., & Giannoccaro, I. (2007). Supply chain cooperation in industrial districts: A simulation analysis. *European Journal of Operational Research*, 177, 261–280.

Alexander, A. E. (2016). *Sustainable supply chain management and décision theory: a qualitative exploration using planetary boundaries and social foundations.* (PhD Thesis). Cardiff University.

Alexander, A., Walker, H., & Naim, M. (2014). Decision theory in sustainable supply chain management: a literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(5/6), 504–522. https://doi.org/10.1108/SCM-01-2014-0007

Ali, F., Boks, C., & Bey, N. (2016). Design for Sustainability and Project Management Literature – A Review. *Procedia CIRP*, 48, 28–33. https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.04.185

Alvarez, G., Pilbeam, C., & Wilding, R. (2010). Emerald Article: Nestlé Nespresso AAA sustainable quality program: an investigation into the governance dynamics in a multi-stakeholder supply chain network. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(2), 165–182. https://doi.org/10.1108/13598541011028769

Amaeshi, K. M., Osuji, O. K., & Nnodim, P. (2008). Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A Boundaryless Responsibility? Clarifications, Exceptions and Implications. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 223–234. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9490-5

Amini, M., & Bienstock, C. C. (2014). Corporate sustainability: an integrative définition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*, 76, 12–19. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.016

Amui, L. B. L., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of Cleaner Production*, 142, 308–322. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.103

Andersen, M., & Skjoett- Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 75–86. https://doi.org/10.1108/13598540910941948

Anderson, D. R., & Anderson, K. E. (2009). Sustainability Risk Management. *Risk Management and Insurance Review*, 12(1), 25–38. https://doi.org/10.1111/j.1540-6296.2009.01152.x

Ansari, Z. N., & Kant, R. (2017a). A state-of-art literature review reflecting 15 years of focus on sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2524–2543. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.023

Ansari, Z. N., & Kant, R. (2017b). Exploring the Framework Development Status for Sustainability in Supply Chain Management: A Systematic Literature Synthesis and Future Research Directions. *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 873–892. https://doi.org/10.1002/bse.1945

Appolloni, A., Risso, M., & Zhang, T. (2013). Collaborative Approach for Sustainable Auditing of Global Supply Chains. Symphonya. *Emerging Issues in Management*, (2). https://doi.org/10.4468/2013.2.02appolloni.risso.zhang

Argote, L., & Greve, H. R. (2007). A Behavioral Theory of the Firm —40 Years and Counting: Introduction and Impact. *Organization Science*, 18(3), 337–349. https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0280

Arikan, O., Reinecke, J., Spence, C., & Morrell, K. (2017). Signposts or Weathervanes? The Curious Case of Corporate Social Responsibility and Conflict Minerals. *Journal of Business Ethics*, 146(3), 469–484. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2935-3

Arnal, J. (2008). *La normalisation sociale et environnementale et les relations interentreprises*. Thèse de doctorat, École Doctorale – Humanités et Sciences de l'Homme, Université de Rennes II, Haute Bretagne.

Arndt, J. (1983). The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing. *Journal of Marketing*, 47(4), 44. https://doi.org/10.2307/1251398

Ashby, A., Leat, M., & Hudson- Smith, M. (2012). Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 497–516. https://doi.org/10.1108/13598541211258573

Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Ahmad, N. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European Business Review*, 23(4), 353–367. https://doi.org/10.1108/09555341111145744

Attarça, M., Jacquot, T. (2005). *La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales*, XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.

Augier, M. (2013). The early evolution of the foundations for behavioral organization theory and strategy. *European Management Journal*, 31(1), 72–81. https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.005

Awavsheh, A. (2008). *Socially responsible practices in operations & supply chains*. Faculty of Graduate Studies - The University of Western Ontario.

Awaysheh, A., & Klassen, R. D. (2010). The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(12), 1246–1268. https://doi.org/10.1108/01443571011094253

Baas, L.W., & Boons, F.A. (2004). An industrial ecology project in practice: exploring the boundaries of decision-making levels in regional industrial systems. *Journal of Cleaner Production*, 12, 1073–1085.

Bardelli, P. (2005). Nouveau Monde, Nouvelle régulation sociale. *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, 3(2), 728-755.

Barin-Cruz, L. (2007). *Le processus de formation des strategies de développement durable de groups multinationaux*. Thèse de doctorat de sciences de gestion. Universidade federal do Rio Grande do Sul

Barrat, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management : An International Journal*, 9(1), 30-42.

Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *The Academy of Management Review*, 33(1), 122-136. http://www.jstor.org/stable/20159379

Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81–92. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146

Bebbington, J., Larrinaga, C., & Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 337–361. https://doi.org/10.1108/09513570810863932

Bensebaa, F., & Béji-Bécheur, A. (2005). Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises. *Management & Avenir*, 3(1), 171–198. https://doi.org/10.3917/mav.003.0171

Bertels, S.; Papania, L. & Papania, D. (2010). Embedding sustainability in organizational culture. A Systematic Review of the Body of Knowledge. London, Ontario : NBS Knowledge Centre. Repéré à :

https://swift.van2.auro.io:8081/swift/v1/6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets/data/000/000/058/original/Systematic-Review-Sustainability-and-Corporate-Culture.pdf?1492524392

Beske, P., & Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 322–331.

Beske, P., Land, A., & Seuring, S. (2014). Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economics*, 152, 131–143. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.12.026

Beske-Janssen, P., Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2015). 20 years of performance measurement in sustainable supply chain management–what has been achieved? *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(6), 664–680.

Bevan, E. A. M., & Yung, P. (2015). Implementation of corporate social responsibility in Australian construction SMEs. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(3), 295–311. https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2014-0071

Bhardwaj, B. R. (2016). Role of green policy on sustainable supply chain management: A model for implementing corporate social responsibility (CSR). *Benchmarking: An International Journal*, 23(2), 456–468. https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2013-0077

Bhattacharya, C. B., & Polman, P. (2017). Sustainability Lessons From the Front Lines. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 71.

Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening Stakeholder-Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85, 257-272.

Biotto, M., De Toni, A. F., & Nonino, F. (2012). Knowledge and cultural diffusion along the supply chain as drivers of product quality improvement: The illycaffè case study. *The International Journal of Logistics Management*, 23(2), 212–237. https://doi.org/10.1108/09574091211265369

Blum, G. (2014). *L'émergence des connaissances dans le secteur québécois de l'aéronautique : une étude de l'innovation conduite par le concept d'avion vert*. Thèse de Doctorat en Administration. Université du Québec à Montréal.

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039

Boiral, O., & Ebrahimi, M. (2013*). L'intégration du développement durable dans le transport aérien et la gestion des aéroports au québec (R 695).* Repéré à http://www.bv.transports.gouv.qc.ca/mono/1135571.pdf

Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19.

Bouyoud, F. (2010). *Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises*. Thèse de doctorat, Conservatoire National des arts et métiers (CNAM), France.

Brockhaus, S., Kersten, W., & Knemeyer, A. M. (2013). Where do we go from here? Progressing sustainability implementation efforts across supply chains. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 167–182.

Broman, G. I., & Robèrt, K.-H. (2017). A framework for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 17–31. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.121

Brown, J. A., & Forster, W. R. (2013). *CSR and stakeholder theory: A tale of Adam Smith*. Journal of business ethics, 112(2), 301-312.

Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2(3), 239–262.

Burgess, K., Singh, P. J., & Koroglu, R. (2006). Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. International Journal of Operations & Production Management, 26(7), 703–729. https://doi.org/10.1108/01443570610672202

Busse, C. (2016). Doing well by doing good? The self-interest of buying firms and sustainable supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 28–47.

Busse, C., Schleper, M. C., Niu, M., & Wagner, S. M. (2016). Supplier development for sustainability: contextual barriers in global supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(5), 442–468. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-12-2015-0300

Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 32(3), 946–967.

Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2005). Purchasing strategies in the Kraljic matrix—A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(2), 141–155. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2005.10.004

Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris : La Découverte.

Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. (2007) *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : La Découverte

Carbone, V., Moatti1, V., & Vinzi, V.E. (2012) Mapping Corporate Responsibility and Sustainable Supply Chains: an Exploratory Perspective. *Business Strategy and the Environment*, 21(7), 475-494.

Carroll, A. B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 657-668.

Carroll, A. B. (1989). *Business and society ethics and stakeholder management*. South-Western Publishing, Cincinnati, OH.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

Caroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

Carter, C. & Washispack, S. (2018). Mapping the path forward for sustainable supply chain management: A Review of Reviews. *Journal of Business Logistics*, 39. 1-6. https://doi.org/10.1111/jbl.12196

Carter, C. R., & Easton, P. (2011). Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(1), 46–62. https://doi.org/10.1108/09600031111101420

Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2002). Logistics social responsibility: An integrative framework. *Journal of Business Logistics*, 23: 145-180. doi:10.1002/j.2158-1592.2002.tb00020.x

Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of business Logistics*, 25(1), 145-186.

Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360–387. https://doi.org/10.1108/09600030810882816

Carter, C. R., Kaufmann, L., & Michel, A. (2007). Behavioral supply management: a taxonomy of judgment and decision- making biases. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(8), 631–669. https://doi.org/10.1108/09600030710825694

Carter, C. R., Kosmol, T., & Kaufmann, L. (2017). Toward a supply chain practice view. *Journal of Supply Chain Management*, 53(1), 114–122.

Carter, C. R., Rogers, D. S., & Choi, T. Y. (2015). Toward the theory of the supply chain. *Journal of Supply Chain Management*, 51(2), 89–97.

Carter, C.R., & Rogers, D.S. (2008) A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360-387.

Casin, D. (2012). *La RSE dans les relations de sous-traitance*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Universite de Lorraine-Met.

Castelló, I., & Lozano, J. (2009). From risk management to citizenship corporate social responsibility: analysis of strategic drivers of change. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 9(4), 373–385. https://doi.org/10.1108/14720700910984927

Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes: les impasses du contrat. *Revue de la régulation*. Capitalisme, institutions, pouvoirs, (9).

CDP, BSR, and the Carbon Trust (2017). *Missing link : Harnessing the power of purchasing for a sustainable futur*e. Repéré á https://www.bsr.org/reports/Report-Supply-Chain-Climate-Change-2017.pdf

Chacón Vargas, J. R., & Moreno Mantilla, C. E. (2016). Organizational antecedents and capabilities for sustainable supply chain management in developing economies: The case of Colombian focal firms. *Cuadernos de Administración*, 29(53), 101–146. https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao29-53.oacs

Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119–150. https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.007

Chen, L., Zhao, X., Tang, O., Price, L., Zhang, S., & Zhu, W. (2017). Supply chain collaboration for sustainability: A literature review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*, 194, 73–87. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.04.005

Ching, H. Y., & Moreira, M. A. (2014). Management Systems and Good Practices Related to the Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Management and Sustainability*, 4(2). https://doi.org/10.5539/jms.v4n2p34

Choi, T. Y., Dooley, K. J. & Rungtusanatham, M. (2001). Supply networks and complex adaptive systems: control versus emergence. *Journal of Operations Management*, 19(3), 351-366. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00068-1

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1579–1588. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.016

Clifford Defee, C., & Stank, T. P. (2005). Applying the strategy- structure- performance paradigm to the supply chain environment. *The International Journal of Logistics Management*, 16(1), 28–50. https://doi.org/10.1108/09574090510617349

Closs, D. J., Speier, C., & Meacham, N. (2011). Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 101–116. https://doi.org/10.1007/s11747-010-0207-4

Commission Européenne (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Livre vert de la Commission européenne*. Bruxelles : Commission des Communautés Européennes. Repéré à https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=FR

Commission Européenne (2011). Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014. Communication de la commission au parlement Européen, au conseil, au comité économique et social Européen et au comité des régions. Repéré à https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Communication_du_25_octobre_2011_de_la_Commission_europeenne_sur_la_RSE_cle434613.pdf

Cortes, A. (2017). A Triple Bottom Line Approach for Measuring Supply Chains Sustainability Using Data Envelopment Analysis. *European Journal of Sustainable Development*, 6(3), 119–128.

Craig, R., Carter, D., Rogers, S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 38 (5),360 – 387.

Crespin-Mazet, F., & Dontenwill, E. (2012). Sustainable procurement: Building legitimacy in the supply network. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18, 207-217.

Croxton, K. L., García- Dastugue, S. J., Lambert, D. M., & Rogers, D. S. (2001). The Supply Chain Management Processes. *The International Journal of Logistics Management*, 12(2), 13–36. https://doi.org/10.1108/09574090110806271

Cruz, J. M. (2008). Dynamics of supply chain networks with corporate social responsibility through integrated environmental decision-making. *European Journal of Operational Research*, 184(3), 1005–1031. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.12.012

Cruz, J. M., Wakolbinger, T. (2008), Multiperiod effects of corporate social responsibility on supply chain networks, transaction costs, emissions, and risk. *International Journal of Production Economics*, 116(1), 61-74.

Cruz, J., (2011). Modeling the relationship of globalized supply chains and corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56(1), 73-85.

De Marcellis-Warin, N., Teodoresco, S., (2012). *La réputation de votre entreprise : est-ce que votre actif le plus stratégique est en danger?* Publication du CIRANO 2012RB-02. Repéré à http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2012RB-02.pdf

Dean, J. W. Jr. & Sharfman M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*. 39(2), 368-392. http://www.jstor.org/stable/256784

Delbufalo, E. (2012). Outcomes of inter-organizational trust in supply chain relationships: a systematic literature review and a meta-analysis of the empirical evidence. *Supply Chain Management*, 17(4), 377-402.

Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179–215. https://doi.org/10.1177/0018726707075288

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.) (1994) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Despeisse, M., Mbaye, F., Ball, P. D., & Levers, A. (2012). The emergence of sustainable manufacturing practices. *Production Planning & Control*, 23(5), 354–376. https://doi.org/10.1080/09537287.2011.555425

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48: 147–160.

Dobie, G., Piro, K., Sattler, B., & Bilger, I. (2014). *The rise of interconnected risks*. Alianz SE and Allianz Global Corporate & Specialty SE.

Dostaler, I. (2013). Competing in the global aerospace supply chain: The case of the Canadian aerospace industry. *Operations Management Research*, 6(1–2), 32–43. https://doi.org/10.1007/s12063-013-0076-3

Dou, Y., Zhu, Q., & Sarkis, J. (2018). Green multi-tier supply chain management: An enabler investigation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(2), 95–107. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.07.001

Du Pisani, J. (2006). Sustainable development – historical roots of the concept. *Environmental Sciences*, 3(2), 83-96. doi: 10.1080/15693430600688831.

Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., & Fosso Wamba, S. (2017). World class sustainable supply chain management: critical review and further research directions. *The International Journal of Logistics Management*, 28(2), 332–362. https://doi.org/10.1108/IJLM-07-2015-0112

Dupuis, J.-C. (2006). *Les insuffisances de l'analyse de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise comme traduction de l'incomplétude de l'approche contractuelle de la firme*. Electronic working paper series, GEMO, Université catholique de Lyon.

Dupuis, J.-C. (2008). La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau. *Revue Française de Gestion*, 34(180), 159-175.

E. Coates, D. B. (2016). Is there an Enhanced Role for Corporate Leadership to Integrate Its CSR Strategies into Supply Chain Management? A Conceptual Inquiry. *Journal of Business Theory and Practice*, 4(1), 61. https://doi.org/10.22158/jbtp.v4n1p61

Eisenhardt, K. M. & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*. 13(2), 17-37. https://doi.org/10.1002/smj.4250130904

Eisenhardt, K. M. (1999). Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*. 40(3), 65–72. Repéré à http://ezproxy.usherbrooke.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=1792758&lang=fr&site=eds-live

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.

Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1–20. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00118.x

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *Califormia Management Review*. 90-100.

Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833–2850. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031

Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2010). *The role of leadership and organizational culture*, 7.

Esper, T. L., Clifford Defee, C., & Mentzer, J. T. (2010). A framework of supply chain orientation. *The International Journal of Logistics Management*, 21(2), 161–179. https://doi.org/10.1108/09574091011071906

Evans, G. L. (2013). A Novice Researcher's First Walk Through the Maze of Grounded Theory : Rationalization for Classical Grounded Theory. *The Grounded Theory Review*, 12(1), 37-55. http://groundedtheoryreview.com/wp-content/uploads/2014/03/1201_01-1.pdf

Fabbe-Costes, N., & Lancini, A. (2009). Gestion interorganisationnelle des connaissances et gestion des chaînes d'approvisionnements: enjeux, limites et defies. *Management & Avenir*, 4(24), 123-145.

Faisal, M. N., Banwet, D. K., & Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modeling the enablers. *Business Process Management Journal*, 12(4), 535-552.

Farha, S. (2016). *Open Innovation Practices in the Professional Services Industry* (PhD Thesis). École Polytechnique de Montréal.

Fifka, M. S. (2009). Towards a more business-oriented definition of corporate social responsibility: discussing the core controversies of a well-established concept. *Journal of Service Science and Management*, 2(04), 312.

Foerstl, K., Azadegan, A., Leppelt, T., & Hartmann, E. (2015). Drivers of Supplier Sustainability: Moving Beyond Compliance to Commitment. *Journal of Supply Chain Management*, 51(1), 67–92. https://doi.org/10.1111/jscm.12067

Foerstl, K., Reuter, C., Hartmann, E., & Blome, C. (2010). Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment-Sustainable supplier management in the chemical industry. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 16, 118-130.

Formentini, M., & Taticchi, P. (2016). Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1920–1933. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.072

Forssell, S., & Lankoski, L. (2018). Shaping norms. A convention theoretical examination of alternative food retailers as food sustainability transition actors. *Journal of Rural Studies*, 63, 46–56. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.04.015

Frayret, J. M., D'Amours, F., & D'Amours, S. (2003). *Collaboration et outils collaboratifs pour la PME manufacturière*. Rapport de recherche présenté au CEFRIO. Montréal, Canada.

Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to increase profits*. The NewYork Times Magazine.

Frigant, V. (2015). Beyond The Business Case and Sustainable chain management: Why Do We Need to Build a Theory of Interfirm Social Responsability? *M@n@gement*, 18(3), 234–253. https://www.cairn.info/revue-management-2015-3.htm-page-234.htm

Frynas, J. G., & Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 258-285.

Fulconis, F., Paché, G., & Reynaud, E. (2016, December). Vers une nouvelle forme de croissance économique: Les apports des recherches en logistique et supply chain management/Towards a new form of economic growth: The contributions of research in logistics and supply chain management. *Revue Française de Gestion*; Paris, 42(261), 127–149.

Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R., Weitz, B. (2009). Supply Chain Management and Retailer Performance: Emerging Trends, Issues, and Implications for Research and Practice. *Journal of Retailing*. 85 (1), 84–94.

Gao, D., Xu, Z., Ruan, Y. Z., & Lu, H. (2017). From a systematic literature review to integrated definition for sustainable supply chain innovation (SSCI). *Journal of Cleaner Production*, 142, 1518–1538. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.153

Gavetti G., Greve H. R., Levinthal D. A. & Ocasio W. (2012). The Behavioral Theory of the Firm: assessment and prospects, *The Academy of Management Annals*, 6(1), 1-40. https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/19416520.2012.656841

Gavronski, I., Klassen, R. D., Vachon, S., & Nascimento, L. F. M. do. (2012). A learning and knowledge approach to sustainable operations. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 183–192. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.037

Gendron, C. (2000). *Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale*. Cahier du CRISES.

Gereffi, G., & Lee, J. (2016). Economic and Social Upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters: Why Governance Matters. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 25–38. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2373-7

Ghobakhloo, M., Tang, S. H., Zulkifli, N., & Ariffin, M. K. A. (2013). An Integrated Framework of Green Supply Chain Management Implementation. *International Journal of Innovation*, 4(1), 5.

Gimenez, C. & Tachizawa, E. M. (2012) Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review. *Supply Chain Management*, 17(5), 531-543.

Giuliani, M. (2016). Sensemaking, sensegiving and sensebreaking: The case of intellectual capital measurements. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 218–237. https://doi.org/10.1108/JIC-04-2015-0039

Giunipero, L. C., Hooker, R. E., Joseph-Matthews, S., Yoon, T. E., & Brudvig, S. (2008). A decade of scm literature: past, present and future implications. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 66–86. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00073.x

Giunipero, L.C., Hooker, R.E., & Denslow, D. (2012). Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18, 258-269.

Global Reporting Initiative (2013). *G4 Sustainability reporting guidelines – Reporting principles and standard disclosures*. Repéré à https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx

Glover, J. L., Champion, D., Daniels, K. J., & Dainty, A. J. D. (2014). An Institutional Theory perspective on sustainable practices across the dairy supply chain. *International Journal of Production Economics*, 152, 102–111. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.12.027

Gluszek, E. (2018) CSR Maturity Model. Recupéré Novembre 11, 2018, from https://www.researchgate.net/publication/322861771_CSR_Maturity_Model

Gold, S., & Awasthi, A. (2015). Sustainable global supplier selection extended towards sustainability risks from (1+n)th tier suppliers using fuzzy AHP based approach. *IFAC-PapersOnLine*, 48(3), 966–971. https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2015.06.208

Golicic, S. L., & Smith, C. D. (2013). A Meta- Analysis of Environmentally Sustainable Supply Chain Management Practices and Firm Performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 78–95. https://doi.org/10.1111/jscm.12006

Gomez, P.Y. (1997). Information et conventions : le cadre du modèle général. *Revue Française de Gestion*, 112, 64-77.

Gond, J.-P., & Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: Presses Universitaires de France.

Gond, J.-P., & Mercier, S. (2005). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. *Les Notes du LIHRE*, n° 411.

Gond, J-P., & Moon, J. (2011). Corporate Social Responsibility in Retrospect and Prospect: Exploring the Life-Cycle of an Essentially Contested Concept. In J-P. Gond, & J. Moon (Eds.), Corporate Social Responsibility: A Reader (Vol. 1, pp. 1-28). New York: Routledge. Critical Perspectives on Business and Management

Gond, J.-P., Cabantous, L., & Krikorian, F. (2018). How do things become strategic? 'Strategifying' corporate social responsibility. Strategic Organization, 16(3), 241–272. https://doi.org/10.1177/1476127017702819

Gong, Y., Jia, F., Brown, S., & Koh, L. (2018). Supply chain learning of sustainability in multi-tier supply chains: A resource orchestration perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(4), 1061–1090. https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2017-0306

Gonzalez-Loureiro, M., Dabic, M., & Kiessling, T. (2015). Supply chain management as the key to a firm's strategy in the global marketplace: Trends and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 159–181. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0124

González-Trejo, E.S., González-Salazar, N.M., Pedroza-Cantu, G., & Elizondo-Arroyave, S.G. (2013). Corporate supply chain responsibility (CSCR). *Journal of Management Development*, 32(4), 363-375.

Gopalakrishnan, K., Yusuf, Y. Y., Musa, A., Abubakar, T., & Ambursa, H. M. (2012). Sustainable supply chain management: A case study of British Aerospace (BAe) Systems. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 193–203. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.003

Govindan, K., Seuring, S., Zhu, Q., & Azevedo, S. G. (2016). Accelerating the transition towards sustainability dynamics into supply chain relationship management and governance structures. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1813–1823. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.084

Greenwood, R., Oliver, Ch., Sahlin, K & Suddaby, R. (2008). « Introduction ». Dans Greenwood, R., Oliver, Ch., Sahlin, K & Suddaby, R. (Eds.). *The sage handbook of organizational institutionalism* (1er édition, p. 1-46). London : SAGE Publication.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371. https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E.R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371. https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299

Greve, H. R. (2008). A Behavioral Theory of Firm Growth: Sequential Attention to Size and Performance Goals. *Academy of Management Journal*, 51(3), 476–494. https://doi.org/10.5465/amj.2008.32625975

Griggs, D., Stafford-Smith, M., Gaffney, O., Rockström, J., Öhman, M. C., Shyamsundar, P., Noble, I. (2013). Sustainable development goals for people and planet. *Nature*, 495(7441), 305–307. https://doi.org/10.1038/495305a

Grimm, J. H., Hofstetter, J. S., & Sarkis, J. (2014). Critical factors for sub-supplier management: A sustainable food supply chains perspective. *International Journal of Production Economics*, 152, 159–173. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.12.011

Grimm, J. H., Hofstetter, J. S., & Sarkis, J. (2016). Exploring sub-suppliers' compliance with corporate sustainability standards. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1971–1984. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.11.036

Grob, S., & Benn, S. (2014). Conceptualising the adoption of sustainable procurement: an institutional theory perspective. *Australasian Journal of Environmental Management*, 21(1), 11–21. https://doi.org/10.1080/14486563.2013.878259

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). « Competing paradigms in qualitative research ». Dans N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc. 105-117.

Guérard, S., Langley, A., & Seidl, D. (2013). Rethinking the concept of performance in strategy research: towards a performativity perspective. *M@N@Gement*, 16(5), 566–578.

Gunarathne, N., & Lee, K.-H. (2018). Institutional pressures and corporate environmental management maturity. *Management of Environmental Quality: An International Journal*. https://doi.org/10.1108/MEQ-02-2018-0041

Gurtu, A., Searcy, C., & Jaber, M. Y. (2015). An analysis of keywords used in the literature on green supply chain management. *Management Research Review*, 38(2), 166–194. https://doi.org/10.1108/MRR-06-2013-0157

Gyau, A., & Spiller, A. (2009). Comparison of relationship perception in the international fresh produce business. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(4), 441-455.

Hadjvassiliou, K., Cox, A., Martin, R., Marchington, M., Sheehan, M., Gloster, R., Pollard, E., Grimshaw, D., & Rubery, J. (2011). *Impact of interfirm relationships* – employment and working conditions, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Harland, C. M. (n.d.). Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. *British Journal of Management*, 7(s1), S63–S80. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00148.x

Harland, C.M., & Knight, L. A. (2001). Supply network strategy: Role and competence requirements. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(4), 476–489. https://doi.org/10.1108/01443570110381381

Harland, Christine M., Lamming, R. C., Zheng, J., & Johnsen, T. E. (2001). A Taxonomy of Supply Networks. *Journal of Supply Chain Management*, 37(3), 21–27. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2001.tb00109.x

Hassini, E., Surti, C., & Searcy, C. (2012). A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 69–82. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.042

Heitz, M. (2000). *Les coopérations interentreprises : une grille de lecture*. Finance Contrôle Stratégie, 3(4), 57-81.

Henderson, P. D. (2001). Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility. London: Institute of Economic Affairs.

Hendry, J. (2000). Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies*, 37(7), 955–978. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00212

Hoejmose, S., & Adrien-Kirby, A. (2012) Socially and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 232-242.

Hoejmose, S., Roehrich, J. & Grosvold, J. (2014). Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 43, 77-90.

Hoffman, A. (1999). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371. http://www.jstor.org/stable/257008

Hoffman, Andrew J. (2001). Linking organizational and field-level analyses: The diffusion of corporate environmental practice. *Organization & Environment*; Thousand Oaks, 14(2), 133–156. http://dx.doi.org/10.1177/1086026601142001

Hoffman, Andrew J. (2005). Climate Change Strategy: The Business Logic behind Voluntary Greenhouse Gas Reductions. *California Management Review*, 47(3), 21–46. https://doi.org/10.2307/41166305

Hoffman, Andrew J. (2011). The culture and discourse of climate skepticism. *Strategic Organization*, 9(1), 77–84. https://doi.org/10.1177/1476127010395065

Hoffman, Andrew J., & Bazerman, M. H. (2007). Changing practice on sustainability: Understanding and overcoming the organizational and psychological barriers to action. Organizations and the Sustainability Mosaic. *Crafting Long-Term Ecological and Societal Solutions*, 84–105.

Hoffman, Andrew John. (2018). The Next Phase of Business Sustainability. *Stanford Social Innovation Review*, 16(2): 34-39. https://doi.org/10.2139/ssrn.3191035

Hofmann, H., Busse, C., Bode, C., & Henke, M. (2014a). Sustainability-Related Supply Chain Risks: Conceptualization and Management. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 160–172. https://doi.org/10.1002/bse.1778

Holweg, M., Disney, S., Holmström, J., & Sm\a aros, J. (2005). Supply chain collaboration: Making sense of the strategy continuum. *European Management Journal*, 23(2), 170–181.

Hong, J., Zhang, Y., & Ding, M. (2018). Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance. *Journal of Cleaner Production*, 172, 3508–3519. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.093

Hoque, N., Uddin, M. R., Ibrahim, M., & Mamun, A. (2014). Corporate Social Responsibilities (CSR) as a Means of Materializing Corporate Vision: A Volvo Group Approach. Asian Social Science, 10(11). https://doi.org/10.5539/ass.v10n11p258

Huang, Y. (2016). *Identity matters: exploring supply chain sustainability with a social identity perspective*. Doctor of Philosophy in Management Studies. University of Exeter

Huq, F. A. (2014). *Social Sustainability Implementation in Global Supply Chains*. Thesis of Doctor of Philosophy, Lancaster University.

Husted, B.W. (2005). Risk Management, Real Options, and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 60, 175-183. doi: 10.1007/s10551-005-3777-1.

Ibrahim, H. W., Zailani, S., & Tan, K. C. (2015). A content analysis of global supply chain research. *Benchmarking: An International Journal*, 22(7), 1429–1462. https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2013-0038

Igarashi, M., de Boer, L., & Fet, A. M. (2013). What is required for greener supplier selection? A literature review and conceptual model development. Journal of *Purchasing and Supply Management*, 19(4), 247–263. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2013.06.001

Innovation, Sciences et Développement Économique Canada. (2018). *État de l'industrie aérospatiale canadienne. Rapport 2018*. Présenté par Innovation, Sciences et Développement économique Canada et Aerospace Industries Association of Canada.

Intaher M. Ambe. (2011). Framework for choosing supply chain strategies. *African Journal of Business Management*, 5(35). https://doi.org/10.5897/AJBMX11.016

Jean, R. J., Sinkovics, R., & Kim, D. (2008). Information technology and organizational performance within international business to business relationships. *International Marketing Review*, 25(5), 563-583.

Jensen, M.C. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-60.

Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12, 235– 56.

Jia, F., Gong, Y., & Brown, S. (2018). Multi-tier sustainable supply chain management: The role of supply chain leadership. *International Journal of Production Economics*. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.07.022

Johansen, C. B., & Waldorff, S. B. (2015). What are Institutional Logics - and Where is the Perspective Taking Us? *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 14380. https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.14380abstract

Johnson, M., & Templar, S. (2011). The relationships between supply chain and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(2), 88-103.

Jose, C., & Tina, W. (2008) Multiperiod effects of corporate social responsibility on supply chain networks, transaction costs, emissions, and risk. *International Journal of Production Economics*, 116(1), 61-74.

Jüttner, U. (2005). Supply Chain risk management: Understanding the business requirements from a practitioner perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 16(1), 120-141.

Kannegiesser, M., & Günther, H.-O. (2014). Sustainable development of global supply chains—part 1: sustainability optimization framework. *Flexible Services and Manufacturing Journal*, 26(1–2), 24–47. https://doi.org/10.1007/s10696-013-9176-5

Kaufmann, L., Michel, A., & Carter, C. R. (2009). Debiasing strategies in supply management decision-making. *Journal of Business Logistics*, 30(1), 85–106. https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00100.x

Khalid, R. U., & Seuring, S. (2017). Analyzing Base-of-the-Pyramid Research from a (Sustainable) Supply Chain Perspective. *Journal of Business Ethics*. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3474-x

Kimbrough, R. L., & Componation, P. J. (2009). The Relationship Between Organizational Culture and Enterprise Risk Management. *Engineering Management Journal*, 21(2), 18-26.

Kirchoff, J. F., Omar, A., & Fugate, B. S. (2016). A behavioral theory of sustainable supply chain management decision making in non-exemplar firms. *Journal of Supply Chain Management*, 52(1), 41–65.

Kirchoff, J. F., Tate, W. L., & Mollenkopf, D. A. (2016). The impact of strategic organizational orientations on green supply chain management and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(3), 269–292. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2015-0055

Kitzmueller, M., & Shimshack, J. (2012). *Economic perspectives on corporate social responsibility*. Journal of Economic Literature, 50(1), 51-84.

Klag, M., & Langley, A. (2013). Approaching the Conceptual Leap in Qualitative Research: Approaching the Conceptual Leap. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 149–166. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00349.x

Klassen, R.D., & Vereecke, A. (2012). Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. *International Journal of Production Economics*, 140, 103–115.111.

Kleindorfer, P.R., Singhal, K., & Van Wassenhove, L.N. (2005). Sustainable Operations Management. *Production and Operations Management*, 14(4), 482-492.

Klosa, E., & Kisperska-Moroń, D. (2017). International Scope of Operations and the Nature of Supply Chain Members' CSR Policy. *International Journal of Management and Economics*, 53(2). https://doi.org/10.1515/ijme-2017-0010

Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23–34. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.010

Kotzab, H., & Westhaus, M. (Eds.). (2005). *Research methodologies in supply chain management*. Heidelberg ; New York: Physica-Verlag.

Kotzab, H., Munch, H., de Faultrier, B., & Teller, C. (2011). Environmental retail supply chains: when global Goliaths become environmental Davids. *International Journal of Retail & Distribution Management,* 39(9), 658–681. https://doi.org/10.1108/09590551111159332

KPMG. (2016). Competing for growth : How to be a growth leader in industrial manufacturing. Global Manufacturing Outlook. Consulté le 30 Octobre 2012, repéré à https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/ch-global-manufacturing-outlook-en.pdf

Kull, T., & Closs, D. (2008). The risk of a second-tier supplier failures in serial supply chains: Implications for order policies and distributor autonomy. *Journal of Operational Research*, 186, 1158-1174.

Kumar, D., & Rahman, Z. (2015). Sustainability adoption through buyer supplier relationship across supply chain: A literature review and conceptual framework. *International Strategic Management Review*, 3(1–2), 110–127. https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.04.002

L'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Île-de-France. (2018). *L'industrie aéronautique, spatiale et de défense en Île-de-France. Paris : L'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Île-de-France*. Repéré à https://www.iau-idf.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1441/Etude_aero_V3def28fevrier2018.pdf

Laari, S., Töyli, J., & Ojala, L. (2017). Supply chain perspective on competitive strategies and green supply chain management strategies. *Journal of Cleaner Production*, 141, 1303–1315. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.114

Laasch, O. (2018). An actor-network perspective on business models: How 'Being Responsible' led to incremental but pervasive change. *Long Range Planning*. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.002

Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461–477.

Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques: défis conceptuels et analytiques. *Management International*. 2(1), 37-50. https://search.proquest.com/docview/204439274?accountid=12543

Langley, A. (2004). *Using questionnaires in qualitative interviews*. SAGE Publications Sage UK: London, England.

Langley, A., & Royer, I. (2006). Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations. *M@n@gement*, 9(3), 81. https://doi.org/10.3917/mana.093.0081

Lavastre, O., & Spalanzani, A. (2008). *Responsabilité sociale des entreprises et management de la chaîne d'approvisionnement? -Vers des Supply Chain pérennes*. Colloque de l'ADERSE.

Lebaron, G., & Lister, J. (2015). Benchmarking global supply chains: the power of the 'ethical audit' regime. *Review of International Studies*, 41(5), 905–924. https://doi.org/10.1017/S0260210515000388

Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Kozak, R., Beauregard, R. (2005). *Interfirm relationships and value creation : A synthesis, conceptual model and implications for future research*, Centre CENTOR, Université de Laval, Document de travail DT-2005-DP-1 (FSA #2005-029).

Lemke, F., & Petersen, H.L. (2013) Teaching reputational risk management in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(4), 413-429.

Lenclos, R. (2012). *Risque de reputation des entreprises et responsabilite sociale et environnementale*. Ottawa: Library and Archives Canada - Bibliothèque et Archives Canada.

Leppelt, T., Foerstl, K., & Hartmann, E. (2013). Corporate Social Responsibility in Buyer-Supplier Relationships: Is it Beneficial for Top-Tier Suppliers to Market their Capability to Ensure a Responsible Supply Chain? *Business Research*, 6(2), 126–152. https://doi.org/10.1007/BF03342746

Leppelt, T., Foerstl, K., Reuter, C., & Hartmann, E. (2013). Sustainability management beyond organizational boundaries–sustainable supplier relationship management in the chemical industry. *Journal of Cleaner Production*, 56, 94–102. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.011

Lindholm, H., Egels-Zandén, N., & Rudén, C. (2016). Do code of conduct audits improve chemical safety in garment factories? Lessons on corporate social responsibility in the supply chain from Fair Wear Foundation. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 22(4), 283–291. https://doi.org/10.1080/10773525.2016.1227036

Linton, J., Klassen, R., & Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1075–1082. https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.012

Linton, J.D., Klassen, R., & Jayaraman, V. (2007). Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of Operations Management*. doi:10.1016/j.jom.2007.01.012.

Liu, L., Zhang, M., Hendry, L., Bu, M., & Wang, S. (2018). Supplier Development Practices for Sustainability: A Multi-Stakeholder Perspective: Drivers, Facilitators & Inspectors in Sustainable Supplier Development. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 100–116. https://doi.org/10.1002/bse.1987

Liu, Y., Quan, B., Li, J., & Forrest, J. (2018). A Supply Chain Coordination Mechanism with Cost Sharing of Corporate Social Responsibility. *Sustainability*, 10(4), 1227. https://doi.org/10.3390/su10041227

LoMonaco-Benzing, R., & Ha-Brookshire, J. (2016). Sustainability as Social Contract: Textile and Apparel Professionals' Value Conflicts within the Corporate Moral Responsibility Spectrum. *Sustainability*, 8(12), 1278. https://doi.org/10.3390/su8121278

Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*. 25, 14-26.

Lu, H., Jiang, S., Song, W., & Ming, X. (2018). A Rough Multi-Criteria Decision-Making Approach for Sustainable Supplier Selection under Vague Environment. *Sustainability*, 10(8), 2622. https://doi.org/10.3390/su10082622

Lüdeke-Freund, F., Massa, L., Bocken, N., Brent, A., & Musango, J. (2016). *Business models for shared value*. Cape Town: Network for Business Sustainability South Africa.

Lund-Thomsen, P., & Lindgreen, A. (2014). Corporate Social Responsibility in Global Value Chains: Where Are We Now and Where Are We Going? *Journal of Business Ethics*, 123(1), 11–22. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1796-x

Luthra, S., Garg, D., & Haleem, A. (2014). Green supply chain management: Implementation and performance – a literature review and some issues. *Journal of Advances in Management Research*, 11(1), 20–46. https://doi.org/10.1108/JAMR-07-2012-0027

Luzzini, D., Brandon-Jones, E., Brandon-Jones, A., & Spina, G. (2015). From sustainability commitment to performance: The role of intra- and inter-firm collaborative capabilities in the upstream supply chain. *International Journal of Production Economics*, 165, 51–63. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.03.004

Lynch, J. (n.d.). Configuring the Strategic Orientation of Manufacturing Firms for Economic Sustainability A study of the UK Touring Caravan Industry, 298.

M. Tachizawa, E., & Yew Wong, C. (2014). Towards a theory of multi-tier sustainable supply chains: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(5/6), 643–663.

Mackey, A., Mackey, T. B., Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: investor relations and corporate strategies. *Academy of Management Review*, 32, 817–35.

Maignan, I., & Ralston, D. (2002). Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations. *Journal of International Business Studie*. 497-514

Makhdom, H. K., & Ghazali, M. Z. (2013). Towards a substantive theory of leadership, negotiation and decision making of leaders. *International Journal of Innovation and Business Strategy*, 2. http://business.utm.my/ijibs/attachments/article/40/IJIBS_02_03.pdf

Maloni, M. J., & Brown, M. E. (2006). Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 35–52. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9038-0

Malviya, R. K., Kant, R., & Gupta, A. D. (2018). Evaluation and Selection of Sustainable Strategy for Green Supply Chain Management Implementation. *Business Strategy and the Environment*, 27(4), 475–502. https://doi.org/10.1002/bse.2016

Mantel, S. P., Tatikonda, M. V., & Liao, Y. (2006). A behavioral study of supply manager decision-making: Factors influencing make versus buy evaluation. *Journal of Operations Management*, 24(6), 822–838. https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.09.007

Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008a). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(3), 192-223.

Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008b). Global supply chain risk management. *International Journal of Business Logistics*, 29(1), 133-155.

Marano, V., & Kostova, T. (2016). Unpacking the institutional complexity in adoption of CSR practices in multinational enterprises. *Journal of Management Studies*, 53(1), 28-54.

Marconi, M., Marilungo, E., Papetti, A., & Germani, M. (2017). Traceability as a means to investigate supply chain sustainability: the real case of a leather shoe supply chain. *International Journal of Production Research*, 55(22), 6638–6652. https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1332437

Mason-Jones, R., Naylor, J., & Towil, D. (2000). Engineering the leagile supply chain. *International journal of Agile Manufacturing Systems*, 2(1), 54-61. https://doi.org/10.1108/14654650010312606

Masoumik, S. M., Abdul-Rashid, S. H., Olugu, E. U., & Raja Ghazilla, R. A. (2014). Sustainable Supply Chain Design: A Configurational Approach. *The Scientific World Journal*, 2014, 1–16. https://doi.org/10.1155/2014/897121

Mathieu, P. (2008). La RSE : Fondements théoriques et problématiques gestionnaires. *Entreprise Ethique*, 28, 13-21.

Matten, D., & Moon, J. (2008). 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility." *Academy of Management Review* 33 (2): 404–24.

Matthews, L. (2016). *How environmentally sustainable are Sustainable Supply Chain Management strategies? A critical evaluation of the theory and practice of Sustainable Supply Chain Management*. Thèse de Doctorat inédite, University of Manchester.

Matthews, L., Power, D., Touboulic, A., & Marques, L. (2016). Building Bridges: Toward Alternative Theory of Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*, 52(1), 82–94. https://doi.org/10.1111/jscm.12097

McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?. *Strategic Management Journal*, 21, 603-609.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117–27.

McWilliams, A., Siegel, D., Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43, 1–18.

Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., Berhens, W. (1972). *Halte à la Croissance ? Rapport sur les limites de la croissance*. Paris: Fayard.

Mefford, R. N., & Johnston, P. (2016). The Evolution of Sustainability in a Global Firm and Its Supply Chain. *Journal of Management and Sustainability*, 6(2), 77. https://doi.org/10.5539/jms.v6n2p77

Meinlschmidt, J., Schleper, M. C., & Foerstl, K. (2018). Tackling the sustainability iceberg: A transaction cost economics approach to lower tier sustainability management. *International Journal of Operations & Production Management*. https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2017-0141

Mejías, A. M., Paz, E., & Pardo, J. E. (2016). Efficiency and sustainability through the best practices in the Logistics Social Responsibility framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(2), 164–199. https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2014-0301

Melo, E., Primo, M., Gómez, C. P., Amaro, R. G., & Moser, D. (2015). Corporate social responsibility in the supply chain of the oil and natural gas: The case of Petrobras suppliers. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos*, 12(3), 210–224. https://doi.org/10.4013/base.2015.123.04

Mena, C., Humphries, A., & Choi, T. Y. (2013). Toward a theory of multi-tier supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 58–77.

Meqdadi, O., Johnsen, T. E., & Johnsen, R. E. (2017). The role of power and trust in spreading sustainability initiatives across supply networks: A case study in the bio-chemical industry. *Industrial Marketing Management*, 62, 61–76. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.06.006

Mercier, S. (2001). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*. Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Québec.

Mercier, S. (2004). *L'éthique dans les entreprises*. Paris: Repères.

Meulensteen, T. M., Vermeulen, W. J. V., & Meerman, S. (2016). Creating shared value in the buyer-supplier relationship through the implementation of sustainability requirements. *Global Business and Economics Review*, 18(6), 656. https://doi.org/10.1504/GBER.2016.079410

Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 440–463.

Meyer, J.W., & Scott, W.R. (1983). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.

Miemczyk, J., Johnsen, T. E., & Macquet, M. (2012). Sustainable purchasing and supply management: a structured literature review of definitions and measures at the dyad, chain and network levels. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 478–496.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

Mogre, R., Lindgreen, A., & Hingley, M. (2017). Tracing the evolution of purchasing research: future trends and directions for purchasing practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(2), 251–257. https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2016-0004

Mollenkopf, D., Stolze, H., Tate, W. L., & Ueltschy, M. (2010). Green, lean, and global supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(1/2), 14–41. https://doi.org/10.1108/09600031011018028

Montabon, F. L., Pagell, M., & Wu, Z. (2016), Making Sustainability Sustainable. *Journal of Supply Chain Management*, 52(2), 11-27.

Morali, O. (2013). Sustainable supply chain management in canadian corporations. Thèse de doctorat, Environmental applied science and management, Yeates School of Graduate Studies, Toronto, Ontario, Canada.

Morali, O. (2014). *Sustainable supply chain management in Canadian corporations*. Library and Archives Canada - Bibliothèque et Archives Canada, Ottawa.

Morali, O., & Searcy, C. (2013). A Review of Sustainable Supply Chain Management Practices in Canada. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 635–658. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1539-4

Morgan, D. L. (2014). Pragmatism as a Paradigm for Social Research. *Qualitative Inquiry*, 20(8), 1045–1053. https://doi.org/10.1177/1077800413513733

Movahedipour, M., Zeng, J., Yang, M., & Wu, X. (2017). An ISM approach for the barrier analysis in implementing sustainable supply chain management: An empirical study. *Management Decision*, 55(8), 1824–1850. https://doi.org/10.1108/MD-12-2016-0898

Müller, U., Habel, J., & Stierl, M. (2017). Exerting Pressure or Leveraging Power? The Extended Chain of Corporate Social Responsibility Enforcement in Business-to-Business Supply Chains. *Journal of Public Policy & Marketing*, 36(2), 331–347. https://doi.org/10.1509/jppm.16.097

Nakano, M. & Akikawa, T. (2012) *Literature review of empirical studies on SCM using the SSPP paradigm*. Discussion Paper Series. The Society of Education & Research in Management. Kyoto Sangyo University.

Nakano, M., & Akikawa, T. (2014). Literature review of empirical studies on SCM using the SSPP paradigm. *International Journal of Production Economics*, 153, 35–45. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.04.001

Neutzling, D. M., Land, A., Seuring, S., & Nascimento, L. F. M. do. (2018). Linking sustainability-oriented innovation to supply chain relationship integration. *Journal of Cleaner Production*, 172, 3448–3458. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.091

New, S. J. (2015). Modern slavery and the supply chain: the limits of corporate social responsibility? *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(6), 697–707. https://doi.org/10.1108/SCM-06-2015-0201

Nowaczykl, J. (2008). *Intégration du développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement*. Thèse en Sciences de Gestion.

OCDE (2011). *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Paris : OCDE.

OECD (Ed.). (2012). *OECD environmental outlook to 2050: the consequences of inaction*. Paris: OECD.

Oelze, N. (2017). Sustainable Supply Chain Management Implementation-Enablers and Barriers in the Textile Industry. *Sustainability*, 9(8), 1435. https://doi.org/10.3390/su9081435

Oelze, Nelly, Hoejmose, S. U., Habisch, A., & Millington, A. (2016). Sustainable Development in Supply Chain Management: The Role of Organizational Learning for Policy Implementation. *Business Strategy and the Environment*, 25(4), 241–260. https://doi.org/10.1002/bse.1869

Omar, A., Davis-Sramek, B., Fugate, B. S., & Mentzer, J. T. (2012). Exploring the complex social processes of organizational change: Supply chain orientation from a manager's perspective. *Journal of Business Logistics*, 33(1), 4–19.

ONU (2002). *Report of the World Summit on Sustainable Development*. Johannesberg : Publications de l'ONU

ONU (2010). *Objectifs du Millénaire pour le développement*. New York : Publications de l'ONU

Orlitzky, M., Louche, C., Gond, J. P., & Chapple, W. (2017). Unpacking the drivers of corporate social performance: A multilevel, multistakeholder, and multimethod analysis. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 21-40.

ORSE (2004). *Développement durable et entreprise : un défi pour les managers*, AFNOR.

ORSE (2017). *Éthique, responsabilité et stratégie d'entreprise*. Consulté le 5 Mai 2019 : https://www.orse.org/nos-travaux/ethique-responsabilite-et-strategie-d-entreprise

Pache, A.C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455–476.

Pache, A.C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.

Padhi, S. S., Pati, R. K., & Rajeev, A. (2018). Framework for selecting sustainable supply chain processes and industries using an integrated approach. *Journal of Cleaner Production*, 184(C), 969–984. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.306

Pagano, A. (2009). The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 903-913. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.02.007

Pagell, M. & Gobeli, D. (2009). How Plant Managers' Experiences and Attitudes Toward Sustainability Relate to Operational Performance. *Production and Operations Management*, 18(3), 278-299. https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2009.01050.x

Pagell, M., & Kristal, M. M. (2011). Is the supply chain management file drawer empty?: Is the Supply Chain Management File Drawer Empty? *Journal of Supply Chain Management*, 47(4), 3–10. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2011.03245.x

Pagell, M., & Shevchenko, A. (2014). Why research in sustainable supply chain management should have no future. *Journal of Supply Chain Management*, 50(1), 44–55.

Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 37-56.

Pagell, M., Wu, Z. & Wasserman, M. E. (2010). Thinking differently about durchasing portfolios: An assessment of sustainable sourcing. *Journal of Supply Chain Management*, 46(1), 57-73. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03186.x

Pan, F. (2015). Analysis on Management Measures of Corporate Social Responsibility of Supply Chain. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, (51), 240–248.

Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115–147.

Parella, K. (2014). *Outsourcing Corporate Accountability*. Washington Law Review, 89(3), 747.

Pasquero, J. (2005). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet de sciences de gestion : un regard historique », dans Turcotte M.F. et Salmon A (dir) *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, Montréal.

Pastore-Chaverot, M. (2011). *Les stratégies de RSE des grandes entreprises: les facteurs d'influence. Analyse des discours des entreprises du CAC 40*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université Paul Verlaine-Metz.

Pate-Cornell, E., & Dillon, R. (2006). The Respective Roles of Risk and Decision Analyses in Decision Support. *Decision Analysis*, 3(4), 220–232.

Pathak, S. D., Day, J. M., Nair, A., Sawaya, W. J., & Kristal, M. M. (2007). Complexity and adaptivity in supply networks: Building supply network theory using a complex adaptive systems perspective. *Decision Sciences*, 38(4), 547–580.

Paulraj, A., Chen, I. J., & Blome, C. (2017). Motives and Performance Outcomes of Sustainable Supply Chain Management Practices: A Multi-theoretical Perspective. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 239–258. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2857-0

Paulraj, A., Jayaraman, V., & Blome, C. (2014). Complementarity effect of governance mechanisms on environmental collaboration: does it exist? *International Journal of Production Research*, 52(23), 6989–7006. https://doi.org/10.1080/00207543.2014.920546

Peters, N. (2010). *Inter-organisational design of voluntary sustainability initiatives: increasing the legitimacy of sustainability strategies for supply chains* (1. ed). Wiesbaden: Gabler.

Pilbeam, C., Alvarez, G., & Wilson, H. (2012). The governance of supply networks: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(4), 358–376.

Pomering, A., Lester, J., Constructing a social responsible image advertising, *Australasian Marketing Journal*, 17 (2009), 106–114.

Ponce, S., Landry, S., & Roy, J. (2007). De l'organisation scientifique du travail à la gestion de la chaîne d'approvisionnement : les 100 ans de la gestion des opérations, de la production et de la logistique. *Gestion*, 32(3), 52–69.

Porteous, A. H., Rammohan, S. V., & Lee, H. L. (2015). Carrots or Sticks? Improving Social and Environmental Compliance at Suppliers Through Incentives and Penalties. *Production and Operations Management*, 24(9), 1402–1413. https://doi.org/10.1111/poms.12376

PriceWaterhouseCoopers. (2013). Next-generation supply chains: Efficient, fast and tailored. Global Supply Chain Suvey. Consulté le 30 Octobre 2012, repéré à https://www.pwc.com/gx/en/consulting-services/supply-chain/global-supply-chain-survey/assets/pwc-global-supply-chain-survey-2013.pdf

Prasad, D. S., Pradhan, R. P., Gaurav, K., Chatterjee, P. P., Kaur, I., Dash, S., & Nayak, S. (2018). Analysing the critical success factors for implementation of sustainable supply chain management: an Indian case study. *Decision*, 45(1), 3–25. https://doi.org/10.1007/s40622-017-0171-7

Puppim de Oliveira, J., & Jabbour, C. J. C. (2017). Environmental Management, Climate Change, CSR, and Governance in Clusters of Small Firms in Developing Countries: Toward an Integrated Analytical Framework. *Business & Society*, 56(1), 130–151. https://doi.org/10.1177/0007650315575470

Quairel, F., & Auberger, M.-N. (2007). La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs: Injonctions paradoxales ou partenariat de progrès? *Revue Internationale P.M.E.: Économie et Gestion de la Petite et Moyenne Entreprise*, 20(3–4), 69. https://doi.org/10.7202/1008524ar

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

Quarshie, A. M., Salmi, A., & Leuschner, R. (2016). Sustainability and corporate social responsibility in supply chains: The state of research in supply chain management and business ethics journals. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(2), 82–97. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2015.11.001

Raj Sinha, P., Whitman, L. E., & Malzahn, D. (2004). Methodology to mitigate supplier risk in an aerospace supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(2), 154–168. https://doi.org/10.1108/13598540410527051

Rajeev, A., Pati, R. K., Padhi, S. S., & Govindan, K. (2017). Evolution of sustainability in supply chain management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 162, 299–314. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.026

Ramanathan, U. (2014). Performance of supply chain collaboration - A simulation study. *Expert systems with applications*, 41(1), 210-220.

Rasolofo-Distler, F. (2010). *Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes*. *Management & Avenir*, 39(9), 65-85. doi:10.3917/mav.039.0065.

Rauer, J., & Kaufmann, L. (2015). Mitigating external barriers to implementing green supply chain management: A grounded theory investigation of green-tech companies' rare earth metals supply chains. *Journal of Supply Chain Management*, 51(2), 65–88.

Rauter, R., Jonker, J., & Baumgartner, R. J. (2017). Going one's own way: drivers in developing business models for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140, 144–154. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.104

Reuter, C., Foerstl, K., Hartmann, E. & Blome, C. (2010). Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 45-63. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2010.03189.x

Ritchie, B., & Brindley, C. (2007a). Supply chain risk management and performance: A guiding framework for future development. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(3), 303-322.

Ritchie, B., Brindley, C. (2007b). An emergent framework for supply chain risk management and performance measurement. *Journal of the Operational Research Society*, 58, 1398 –1411.

Rivenbark, W. C. (2006). Evolutionary theory of routine: its role in results-based management. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 18(2), 224–240. https://doi.org/10.1108/JPBAFM-18-02-2006-B006

Robertson, C. J., & Crittenden, W. F. (2003). Mapping moral philosophies: strategic implications for multinational firms. *Strategic Management Journal*, 24(4), 385–392. https://doi.org/10.1002/smj.300

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, \AAsa, Chapin III, F. S., Lambin, E. F., … Schellnhuber, H. J. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472.

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S. I., Lambin, E., … Foley, J. (2009). Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity. *Ecology and Society*, 14(2). https://doi.org/10.5751/ES-03180-140232

Roome, N., & Louche, C. (2016). Journeying toward business models for sustainability: A conceptual model found inside the black box of organizational transformation. *Organization & Environment*, 29(1), 11–35.

Roy, V., Schoenherr, T., & Charan, P. (2018). The thematic landscape of literature in sustainable supply chain management (SSCM): A review of the principal facets in SSCM development. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(4), 1091–1124. https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2017-0260

Ruggie, J., Kytle, B. (2005). *Corporate Social Responsibility as risk management : a model for multinationals.* Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 10. John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge.

Santos, F., Pache, A.-C., & Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36–58. https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.36

Sarkis, J. (2003). A strategic decision framework for green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 11(4), 397–409. https://doi.org/10.1016/S0959-6526(02)00062-8

Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 1–15. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.11.010

Sauer, P. C., & Seuring, S. (2018). Extending the reach of multi-tier sustainable supply chain management – Insights from mineral supply chains. *International Journal of Production Economics*. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.030

Saunders, M.N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students* (5th ed.): Pearson Education India.

Sayed, M., Hendry, L. C., & Zorzini Bell, M. (2017). Institutional complexity and sustainable supply chain management practices. *Supply Chain Management: An International Journal*, 22(6), 542–563. https://doi.org/10.1108/SCM-10-2016-0365

Schaltegger, S., & Burritt, R. (2014). Measuring and managing sustainability performance of supply chains: Review and sustainability supply chain management framework. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 232–241.

Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). *Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues*. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

Schaltegger, S., Hansen, E., & Lüdeke-Freund, F. (2011). *Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation Developing a Conceptual Framework*. Lüneburg: CSM, Centre for Sustainability Management.

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). *The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy*. Journal of management studies, 48(4), 899-931.

Schneider, L. & Wallenburg, C.M. (2012). Implementing sustainable sourcing-Does purchasing need to change?. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18, 243-257.

Schrempf-Stirling, J., & Palazzo, G. (2016). Upstream Corporate Social Responsibility: The Evolution From Contract Responsibility to Full Producer Responsibility. *Business & Society*, 55(4), 491–527. https://doi.org/10.1177/0007650313500233

Schwartz, M. S., & Saiia, D. (2012). *Should Firms Go "Beyond Profits"? Milton Friedman versus Broad CSR*. Business and Society Review, 117(1), 1-31.

Senkel, M. P., & Koleva, P. (2008). *Les responsables logistiques face à la responsabilité sociale de l'entreprise : premiers résultats d'une recherche exploratoire*. 7ème rencontres Internationales de la Recherche en Logistique.

Seo, M.G., & Creed, W.E.D. (2002). Institutional contradictions, praxis and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27, 222–247.

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020

Seuring, S., Müller, M., Reiner, G., & Kotzab, H. (2005). Is there a right research design for your supply chain study? In Kotzab H., Seuring S., Müller M., Reiner G. (eds) *Research Methodologies in Supply Chain Management*, pp. 1–12. New York : Springer.

Shen, B., Li, Q., Dong, C., & Perry, P. (2017). Sustainability Issues in Textile and Apparel Supply Chains. *Sustainability*, 9(9), 1592. https://doi.org/10.3390/su9091592

Shevchenko, A., Lévesque, M., & Pagell, M. (2016). Why Firms Delay Reaching True Sustainability: Firms Delaying in Reaching True Sustainability. *Journal of Management Studies*, 53(5), 911–935. https://doi.org/10.1111/joms.12199

Shnayder, L., van Rijnsoever, F. J., & Hekkert, M. P. (2015). Putting your money where your mouth is: why sustainability reporting based on the triple bottom line can be misleading. *PloS One*, 10(3), e0119036. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0119036

Siegel, D. S. (2009). Green management matters only if it yields more green: an economic/strategic perspective. *Academy of Management Perspectives*, 23, 5–16.

Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2002). The collaborative supply chain. International *Journal of Logistics Management*, 13(1), 15-30.

Sisco, C., Blythe, C., Pruzan-Jorgensen, P. (2010). *Supply Chain Sustainability, A Practical Guide of Continuous Improvement*. Rapport publié par le Pacte Mondial des Nations Unies et BSR. Tiré de : http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/supply_chain/SupplyChainRep_spread.pdf

Smets, M. & Jarzabkowski, P. (2013). Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. *Human Relations*, 66(10), 1279-1309. doi: 10.1177/0018726712471407

Smith, K. T. (2017). Longitudinal Analysis of Corporate Social Responsibility on Company Websites. *Business and Professional Communication Quarterly*, 80(1), 70–90. https://doi.org/10.1177/2329490616686957

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68.

Sodhi, M., Son, B. G., & Tang, C. (2012). Researchers' perspectives on supply chain risk management. *Journal of Production and Operations Management*, 21(1).

Song, Y., Su, Q., & Liu, Q. (2012). Impact of business relationship functions on relationship quality and buyer's performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(4), 286-298.

Soni, G., & Kodali, R. (2013). A critical review of supply chain management frameworks: proposed framework. *Benchmarking: An International Journal*, 20(2), 263–298. https://doi.org/10.1108/14635771311307713

Soosay, C. A., & Hyland, P. (2015). A decade of supply chain collaboration and directions for future research. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(6), 613–630.

Souza, J. P. E., & Alves, J. M. (2018). Lean-integrated management system: A model for sustainability improvement. *Journal of Cleaner Production*, 172, 2667–2682. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.144

Spekman, R. E., Kamauff, J. W., & Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(2), 53–67. https://doi.org/10.1108/13598549810215379

Spence, L., & Bourlakis, M. (2009). The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: the case of Waitrose. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(4), 291–302.

Spina, G., Caniato, F., Luzzini, D., & Ronchi, S. (2016). Assessing the use of external grand theories in purchasing and supply management research. *Journal of Purchasing and Supply Managemen*t, 22(1), 18–30.

Stadtler, H. (2009). A framework for collaborative planning and state-of-the-art. OR *Spectrum*, 31(1), 5-30.

Stank, T. P., Paul Dittmann, J., & Autry, C. W. (2011). The new supply chain agenda: a synopsis and directions for future research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(10), 940–955. https://doi.org/10.1108/09600031111185220

Steel, P., & König, C. J. (2006). Integrating Theories of Motivation. *The Academy of Management Review*, 31(4), 889–913.

Stekelorum, R. & Laguir, I. (2015). *Implementing corporate Social Responsibility (CSR) in upstream supply chain of French SMEs: opportunity or constraint?* Repéré à https://www.researchgate.net/publication/321887291_Implementing_Corporate_Social_Responsibility_CSR_in_upstream_supply_chain_of_French_SMEs_opportunity_or_constraint

Stewart, R., Bey, N., & Boks, C. (2016). Exploration of the Barriers to Implementing Different Types of Sustainability Approaches. *Procedia CIRP*, 48, 22–27. https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.04.063

Stindt, D. (2017). A generic planning approach for sustainable supply chain management - How to integrate concepts and methods to address the issues of sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 153, 146–163. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.126

Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.

Sundaram, A. K. & Inkpen, A. C. (2004). The corporate objective revisited. *Organization Science*, 15,350–63.

SustainAbility, United Nations Environment Programme & United Nations Global Compact. (2008). *Unchaining Value – Innovative Approaches to Sustainable Supply*. London, Paris, New York : SustainAbility, United Nations Environment Programme & United Nations Global Compact. Repéré à : https://www.unglobalcompact.org/library/search?search%5Btopic_groups%5D%5B%5D=41

Svensson, G. (2007). Aspects of sustainable supply chain management (SSCM): conceptual framework and empirical example. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12 Issue: 4, pp.262-266, https://doi.org/10.1108/13598540710759781

Swaffield, J., Evans, D., & Welch, D. (2018). Profit, reputation and 'doing the right thing': Convention theory and the problem of food waste in the UK retail sector. *Geoforum*, 89, 43–51. https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.01.002

Swaim, J. A., Maloni, M. J., Henley, A., & Campbell, S. (2016). Motivational influences on supply manager environmental sustainability behavior. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(3), 305–320.

Tang, C.S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 103, 451-488.

Tang, O., Nurmaya, M. (2011). Identifying risk issues and research advancements in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 133, 25–34

Tanguy, C., Depret, M.-H., Hamdouch, A. (2012). *Mondialisation et résilience des territoires : Trajectoires, dynamiques d'acteurs et expériences*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Tasdemir, C., & Gazo, R. (2018). A Systematic Literature Review for Better Understanding of Lean Driven Sustainability. *Sustainability*, 10(7), 2544. https://doi.org/10.3390/su10072544

Tate, W. L., Ellram, L. M. & Kirchoff, J. F. (2010). Corporate social responsibility reports: a thematic analysis related to supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 46(1), 19-44. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03184.x

Tate, W. L., Ellram, L. M., & Dooley, K. J. (2012). Environmental purchasing and supplier management (EPSM): Theory and practice. Journal of Purchasing and Supply Management, 18(3), 173–188. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2012.07.001

Tate, W. L., Ellram, L. M., & Gölgeci, I. (2013). Diffusion of environmental business practices: A network approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(4), 264–275. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2013.08.001

Tate, W. L., M. Ellram, L., & J. Dooley, K. (2014). The impact of transaction costs and institutional pressure on supplier environmental practices. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(5), 353–372. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-12-2012-0356

Taticchi, P., Garengo, P., Nudurupati, S. S., Tonelli, F., & Pasqualino, R. (2015). A review of decision-support tools and performance measurement and sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research*, 53(21), 6473–6494.

Tchotourian, I., Deshaye, V., & Mac Farlane-Drouin, R. (2016). Entreprises et responsabilité sociale : évolution ou révolution du droit canadien des affaires ? *Les Cahiers de droit*, 57(4), 635. https://doi.org/10.7202/1038261ar

Techniques de l'ingénieur ed (2013). *Gestion Des Flux Logistiques*. Vol. base documentaire : 42119210. Tiré de: http://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/genie-industriel-th6/gestion-des-flux-logistiques-42119210/.

Terpend, R., Tyler, B., Krause, D., & Handfield, R. (2008). Buyer-supplier relationships: derived value over two decades. *Journal of Supply Chain Management*, 44(2), 28-55.

Testa, F., Boiral, O., & Iraldo, F. (2018). Internalization of environmental practices and institutional complexity: can stakeholders pressures encourage greenwashing? *Journal of Business Ethics*, 147(2), 287-307.

Teuscher, P., Grüninger, B., & Ferdinand, N. (2006). Risk management in sustainable supply chain management (SSCM): lessons learnt from the case of GMO-free soybeans. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 1–10. doi: 10.1002/csr.81

Thiétart, R. A., et coll. (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod

Thornton, L. M., Esper, T. L., & Autry, C. W. (2016). Leader or lobbyist? How organizational politics and top supply chain manager political skill impacts supply chain orientation and internal integration. *Journal of Supply Chain Management*, 52(4), 42–62.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, 840, 99–128.

Thornton, P.H. (2004). *Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Touboulic, A., & Walker, H. (2015). Theories in sustainable supply chain management: a structured literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 16–42. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0106

Touboulic, A., Chicksand, D., & Walker, H. (2014). Managing Imbalanced Supply Chain Relationships for Sustainability: A Power Perspective. *Decision Sciences*, 45(4), 577–619. https://doi.org/10.1111/deci.12087

Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. https://doi.org/10.1177/1077800410383121

Tsanos, C. S, G. Zografos, K., & Harrison, A. (2014). Developing a conceptual model for examining the supply chain relationships between behavioural antecedents of collaboration, integration and performance. *The International Journal of Logistics Management*, 25(3), 418–462. https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2012-0005

Tucker, M. (2015). *Transitions and Decisions: Academic Advising Behaviors of Undergraduate Transfer Students* (PhD Thesis).

Tummala, R., & Schoenherr, T. (2011). Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(6), 474–483.

Tuzzolino, F., & Armandi, B. (1981). A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 6(1), 21-28. http://www.jstor.org/stable/257137

Tuzzolino, F., & Armandi, B. (1981). A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 6(1), 21-28. Repéré á http://www.jstor.org/stable/257137

United Nations. (2017) 2017 United Nations Global Compact Progress Report: Business solutions to sutsainable development. United Nations Global Compact. Consulté le 18

septembre 2017, repéré à https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN%20Impact%20Brochure_Concept-FINAL.pdf

Upward, A., & Jones, P. (2016). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment*, 29(1), 97–123.

Urbaniak, M. (2015). The role of the concept of corporate social responsibility in building relationships and in the supply chain. *LogForum*, 11(2), 199–205. https://doi.org/10.17270/J.LOG.2015.2.8

Valdez-Juárez, L., Gallardo-Vázquez, D., & Ramos-Escobar, E. (2018). CSR and the Supply Chain: Effects on the Results of SMEs. *Sustainability*, 10(7), 2356. https://doi.org/10.3390/su10072356

Vallet-Bellmunt, T., Martínez-Fernández, M. T., & Capó-Vicedo, J. (2011). Supply chain management: A multidisciplinary content analysis of vertical relations between companies, 1997–2006. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1347–1367. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.03.002

Van Bockstael, S. (2018). The emergence of conflict-free, ethical, and Fair Trade mineral supply chain certification systems: A brief introduction. *The Extractive Industries and Society*, 5(1), 52–55. https://doi.org/10.1016/j.exis.2017.12.014

Van Bommel, H. W. M. (2011). A conceptual framework for analyzing sustainability strategies in industrial supply networks from an innovation perspective. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 895–904. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.12.015

Van Huijstee, M., Francken, M., & Leroy, P. (2007) Partnerships for sustainable development: a review of current literature, *Environmental Sciences*, 4(2), 75-89. doi:10.1080/15693430701526336

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.

Van Opijnen, M., & Oldenziel, J. (2011) *Responsible Supply Chain Management, Potential success factors and challenges for addressing prevailing human rights and other CSR issues in supply chains of EU-based companies*. European Union.

Van Weele, A. J., & van Raaij, E. M. (2014). The Future of Purchasing and Supply Management Research: About Relevance and Rigor. *Journal of Supply Chain Management*, 50(1), 56–72. https://doi.org/10.1111/jscm.12042

Wagner, S. M., Coley, L. S., & Lindemann E. (2011). Effects of suppliers' reputation on the future of buyer-supplier relationships: the mediating roles of outcome fairness and trust. *Journal of Supply Chain Management*, 47(2), 29-48.

Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T., & Spencer, R. (2012). Sustainable procurement: Past, present and future. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18, 201-206.

Wallace, W. L., & Xia, Y. L. (2014). *Delivering Customer Value through Procurement and Strategic Sourcing: A Professional Guide to Creating A Sustainable Supply Network* (1st ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson FT Press.

Wang, F., Lai, X., & Shi, N. (2011). A Multi-objective optimization for green supply chain network design. *Decision Support Systems*, 51, 262–269.

Weinstein, O. (2008). *L'entreprise dans la théorie économique*. Les Cahiers Français.

Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. L. (2011). Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, 6(2), 203–218. https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6

Wieland, A. & Handfield, R. (2013). The Socially Responsible Supply Chain: An Imperative for Global Corporations. *Supply Chain Management Review*, 17(5), 22–29. Repéré à http://ezproxy.usherbrooke.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=90423931&lang=fr&site=eds-live

Wilding, R., & Humphries, A. S. (2006). Understanding collaborative supply chain relationships through the application of the Williamson organizational failure framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(4), 309-329.

Wilhelm, M. M., Blome, C., Bhakoo, V., & Paulraj, A. (2016). Sustainability in multi-tier supply chains: Understanding the double agency role of the first-tier supplier. *Journal of Operations Management*, 41(1), 42–60. https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.001

Wilhelm, M., Blome, C., Wieck, E., & Xiao, C. Y. (2016). Implementing sustainability in multi-tier supply chains: Strategies and contingencies in managing sub-suppliers. *International Journal of Production Economics*, 182, 196–212. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.08.006

Winter, M., & Knemeyer, A. M. (2013). Exploring the integration of sustainability and supply chain management: Current state and opportunities for future inquiry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(1), 18–38. https://doi.org/10.1108/09600031311293237

Wolf, J. (2011). Sustainable Supply Chain Management Integration: A Qualitative Analysis of the German Manufacturing Industry. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 221–235. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0806-0

Wolf, J. (2014). The Relationship Between Sustainable Supply Chain Management, Stakeholder Pressure and Corporate Sustainability Performance. *Journal of Business Ethics*, 119(3), 317–328. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1603-0

Wong, C. Y., Wong, C. W., & Boon-itt, S. (2015). Integrating environmental management into supply chains: A systematic literature review and theoretical framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 43–68. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0110

Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*. 16(4), 691–717.

World Economic Forum (WEF), (2012). *New models for addressing supply chain and transport risk.* World Economic Forum. Consulté le 27 Octobre 2012, repéré à http://www.weforum.org/issues/supply-chain-risk

Wu, T., Jim Wu, Y.-C., Chen, Y. J., & Goh, M. (2014). Aligning supply chain strategy with corporate environmental strategy: A contingency approach. *International Journal of Production Economics*, 147, 220–229. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.027

Wu, Z., & Pagell, M. (2011). Balancing priorities: Decision-making in sustainable supply chain management. *Journal of Operations Management*, 29(6), 577–590. https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.10.001

Yatskovskaya, E., Srai, J., & Kumar, M. (2018). Integrated Supply Network Maturity Model: Water Scarcity Perspective. *Sustainability*, 10(3), 896. https://doi.org/10.3390/su10030896

Yawar, S. A., & Seuring, S. (2017). Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 621–643. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2719-9

Yigitbasioglu, O. (2008). *Determinants and consequences of information sharing with key suppliers*. Doctoral thesis, Swedish School of Economics and Business Administration.

Zhu, Q., & Liu, Q. (2010). Eco- design planning in a Chinese telecommunication network company: Benchmarking its parent company. *Benchmarking: An International Journal*, 17(3), 363–377. https://doi.org/10.1108/14635771011049344

Zimmer, K., Fröhling, M., & Schultmann, F. (2016). Sustainable supplier management – a review of models supporting sustainable supplier selection, monitoring and development. *International Journal of Production Research*, 54(5), 1412–1442. https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1079340

Zorzini, M., Hendry, L. C., Huq, F. A., & Stevenson, M. (2015). Socially responsible sourcing: reviewing the literature and its use of theory. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(1), 60–109. https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2013-0355

Zott, C., & Huy, Q. N. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 70–105.

ANNEXE A – GUIDE D'ENTREVUE SOMMAIRE

Tableau A-1. Guide d'entrevue sommaire

Interview guide - Case study	Part 2 - Interview with the suppliers (all tier levels)
• Protocol : Present the objectives of the research and the current study. Explain and clarify that we focus on the environmental and social aspect of sustainability; • Interviewees should be individuals with responsibilities in sustainability, supply chain management, marketing/sales and product/process design (if considered relevant following interviews) • Duration : 60-90 minutes • NOTE : All information shared will be kept confidential as noted in the Informed Consent Form (i.e. *Formulaire d'information et de consentement*) to be signed during the interview.	
Themes	**Topics to cover**
Overall business presentation & Interviewee profile	Objective : Get an overview of the business and its current strategic priorities. Get an overview of the interviewee profile.
	- Management characteristics (Role, function, education) - Presentation of the business and its strategy
Supply Chain Management	Objective : Get an overview of supply chain management and supply chain characteristics.

	- Objectives/Priorities
	- Intent (what it involves)
	- Challenges/risks with 1st tiers and lower tiers and how they are managed/mitigated
	- Supply Chain characteristics:
	  - Supply Chain complexity (#tiers, #suppliers in each tier level)
	  - Awareness/visibility through the lower tiers
	  - Power assymetry within the supply chain
	  - Supplier relationship management

Corporate Sustainability / Corporate Social Responsibility	Objective : Get an overview of the corporate sustainability strategy.
	- Drivers & Enablers - Intent (what it involves) - Approach; - Critical phases in the corporate sustainabilty strategy evolution (tipping points to different management approaches) - Decision making process (dilemmas, trade-offs) - Awareness & Knowledge - Barriers & pressures from stakeholders
Sustainable Supply Chain Management	Objective : Understand how sustainability is integrated into supply chain management at the strategic and operational levels
	- Drivers & Enablers - Intent (what it involves) - Approach; - Critical phases in the supply chain sustainabilty strategy evolution (tipping points to different management approaches) - Decision making process (dilemmas, trade-offs) - Awareness & Knowledge - Barriers & pressures from stakeholders - Projects/initiatives/practices implemented (with corresponding policies, procedures, governance mechanisms, tools, etc. if applicable)

ANNEXE B – GUIDE D'ENTREVUE DÉTAILLÉ

Tableau B-1. Guide d'entrevue détaillé

Interview guide - Case study — Interview with OEM and suppliers

- Protocol : Present the objectives of the research and the current study. Explain and clarify that we focus on the environmental and social aspect of sustainability issues;
- Interviewees within top management playing a major role in sustainability, supply chain strategy, supply chain and/or engineering functions and product/process design (if considered relevant following initial interviews)
- Duration : 60-90 minutes

Process	Construct	Questions
	Introduction	Objective : Get an overview of the respondent profile and corporate sustainability strategy and decision making. Assess the strategic importance of sustainability within the company. ***NOTE : All information related to the respondent will be kept confidential***
Corporate Strategy	Management characteristics & Overall strategy	1. Role and function, years of experience within (and outside) the current company in relation to supply chain management and/or corporate sustainability/supply chain sustainability/CSR, educational background 2. Please describe the overall business strategy and the current market and industry related challenges
Corporate Sustainability Strategy	Perceptions of current corporate sustainability strategy in terms of : - Intent (what it involves) - Approach; - Strategic fit with organizational strategy and objectives	3. How would you describe the current corporate sustainability (CS) strategy of the organization? 4. How does it relate to the overall organizational strategy and objectives on the short and long term? 5. Do you think sustainability is important to your company? Please elaborate.
Corporate Sustainability Strategy	Critical phases in the corporate sustainabilty strategy evolution (tipping points to different approaches)	6. How has the CS strategy evolved since its adoption phase (e.g. critical events, changes in contexts, pressures)? 7. How was your department/function affected at the time of its adoption, its implementation and throughout its evolution? What were the major adjustements/changes and how were they managed? In which phase of maturity/evolution is the organization now? 8. What have been the three greatest challenges that the company has had to face while developing and implementing it? How were they mitigated? What benefits do you perceive?
Corporate Sustainability Strategy - Strategic decision making & Implementation	Rational decision making Behavioral decision making Dominant logic	9. How are CS decisions developed and how are related objectives/targets established? Please provide specific examples. OR (depending on the respondent) How are CS initiatives/projects developed and implemented and how are related objectives/ targets monitored? Please provide specific examples. 10.What are the dilemmas, trade-offs and costs in decision making? How are they resolved?
	Sustainable Supply Chain Management Strategy	Objective : Get an overview of supply chain management, sustainable supply chain management strategy and decision making. Assess the strategic importance of sustainability within the supply chain.
Supply Chain Management Strategy	Perceptions of supply chain management strategy in terms of : - Intent (what it involves) - Challenges	11.What are the strategic priorities within supply chain (SC) on the short and long term? 12.What are the major challenges perceived internally and externally that will affect the fulfillment of these priorities? Probe : - assess the major challenges within the regulatory, market, competitive and cultural environments - assess the major challenges within the SC strategy in terms of coordination and commitment with suppliers, support of common goals, SC leader
Sustainable Supply Chain Management - Strategy	Perceptions of current sustainable supply chain managemetn strategy in terms of : - Intent (what it involves) - Approach; - Strategic fit with supply chain strategy and corporate sustainability strategy	13.How would you describe the current sustainable supply chain management (SSCM) strategy? What are its motives? 14.How does it relate internally to SCM and CS strategies? How does it align externally with the SCM and CS strategies of your 1st tier suppliers and lower tier suppliers? 15.How does it differ across the different tier levels of the SC (i.e. 1st tiers, lower tiers)? 16.Do you think sustainability at the Supply Chain level is important to your company? Please elaborate.
Sustainable Supply Chain Management - Strategy	Critical phases in the sustainable supply chain managemetn strategy evolution (tipping points to different approaches)	17.When did the organization start implementing its SSCM strategy? What were the initial conditions at that time internally (e.g. priority, management support and preparedeness, suppliers/parnters involved, motives, competitive position of the firm, corporate culture) and externally (e.g. regulation, stakeholder demands, competition, technological advancements, state of the economy)? 18.How has the SSCM strategy evolved since its adoption phase (e.g. critical events, changes in contexts, pressures and sequence of implementation)? 19.How was your department/function affected at the time of its adoption, its implementation and throughout its evolution? What were the major adjustements/changes and how were they managed? In which phase of maturity/evolution is SSCM now? 20.What have been the three greatest challenges that the company has had to face while developing and implementing it? What benefits do you perceive?
Sustainable Supply Chain Management - Strategic decision making	Rational decision making Behavioral decision making Dominant logic Stakeholder management	21.What are the major decisions encountered within SSCM strategy? How are they developed and how are related objectives/ targets established? Please provide specific examples. 22.Specifically, in terms of stakeholders management: • Identification : Which are the most critical stakeholders? Which stakeholders are able to sanction your organization if their individual expectations in your firm's sustainable behaviour are not satisfied? • Managing the expectations : How does the organization manage the different stakeholders needs in terms of sustainability? How are these perspectives integrated within the SSCM strategy/decisions/objectives? 23.What are the dilemmas, trade-offs and costs in decision making? How are they resolved?

Tableau B-1. (suite et fin) Guide d'entrevue détaillé

	Sustainable Supply Chain Management Implementation	Objective : Get an overview of what SSCM implementation entails in terms of practices (scope and scale) and governance mechanisms at the first tier and lower tier levels. Compare the implementation of SSCM at each tier level.
Sustainable Supply Chain Management - Implementation	Practices Organizational change	24.What are the specific practices/initiatives resulting from the SSCM strategy (e.g. product design, performance standards and incentives, supplier development and collaboration, supply chain optimization, industry and sector-level collaboration, business model innovation, collaborative innovation, industry and market standards)? 25.What are the main challenges encountered during their implementation and sustainaing phases? 26.How successfull are these practices/initiatives in attaining their initial objectives/targets?
Sustainable Supply Chain Management - Implementation	Scope and scale of integration	27.Processes : Which of the processes within Supply Chain Management have been revised to integrate sustainability principles? Why? 28.Suppliers : Are the initiatives applied to all the suppliers? If not, what are the criteria used to select suppliers to implement specific initiatives (e.g. spend, historical relationship, criticality of components, sustainability profile)? 29.Products : Are the initiatives applied to all the products of the organization? If not, what are the differentiating factors that contribute to the selection of specific families of products/new/existing products for implementing the initiatives? 30.Standards and tools : Does your organization have any standards for Sustainable Supply Chain Management (SSCM)? Do you require that your suppliers implement any standards for SSCM? 31.Accountability : • Where do you think an organization accountability stops in the supply chain? Why? 32.Transparency: • How far upstream does your organization have visibility/knowledge over : sub-suppliers, their location, activities and potential impact on its operations? • What are the major elements that reduce the transparency/visible horizon of a focal organizaiton's lower tiers?
Supply Chain	Supply Chain characteristics	33.Supply Chain complexity : How many tiers in the supply chain? How many suppliers in each tier level? 34.Tier 1 sustainability management capability : How do you assess your tier 1 suppliers' capability in managing the sustainability of their lower tier suppliers ? Please classify leaders vs average vs laggards 35.Power assymetry within the supply chain : How do you perceive your organization's power within the supply chain? Are there powerful suppliers at the tier 1 and lower tiers? How is their power manifested (i.e. critical material, revenues, technological performance, service level, etc.)
Sustainable Supply Chain Management - Implementation	Governance mechanisms Enablers of multi-tier sustainable supply chain	36.1st tier suppliers vs lower tier suppliers • How do you encourage/require 1st tier suppliers vs lower-tier suppliers to be more sustainable (i.e. collaboration and monitoring)? Please provide specfic examples. • What type of governance approach is established? Does it differ between 1st tier suppliers vs lower-tier suppliers? • Are there management tools that are being used to support governance activities? Please provide examples • Within the 1st tier suppliers vs lower-tier suppliers, what are the risks/barriers that you perceive as acting against their implementation of CS/SSCM practices? 37. What in your opinion are the key capabilities and/or relationship elements that contribute to the implemention of SSCM practices wihtin lower tiers in the supply chain?

ANNEXE C – LISTE DES CODES UTILISÉS DANS NVIVO

Tableau C-1. Liste des codes utilisés dans NVivo

Data Type(s)	Unit(s)	Variables	Themes
• Interviews • Literature • Companies public-external reports • Companies internal documents	• Individuals • Companies	• Gender • Title and position • Years of experience in the position • Years of experience in Aerospace • Revenues • Nb of employees • Type of activity • Private or Public company • CSR report available on site • Tier level	• Corporate Level • Supply Chain Level • External factors ○ Pressures of customers towards sustainability (direct pressure) ○ Influence of the focal organization- OEM (indirect pressure) ○ Theoretical influence of the focal organization- OEM (if scenario – how to do differently than current OEM) • Management characteristics ○ Strategic priorities ○ Challenges ○ Strategic orientation and alignment with suppliers ○ Management of different tier levels ○ Supply Chain complexity ○ Supply Chain structure ○ Awareness-visibility-transparency ○ Power assymetry • Sustainability Knowledge - Perceptions of sustainability as a concept ○ Theoretical Initiation (if scenario – how to start) ○ Value perceived ○ Barriers to implementation • Sustainability Strategy - Perceptions of sustainability from a strategic standpoint ○ Intent ○ Approach ○ Strategic fit with organizational strategy and objectives ○ Initiation - Motives ○ Change management ○ Evolution phases ○ Challenges ○ Decision making ○ Stakeholders management • Sustainability Implementation ○ Initiatives implemented ○ Success against objectives (barriers, key capabilities, relationship elements) ○ Scope and scale of integration • Sustainability towards suppliers and the supply chain ○ Initiatives implemented ○ Success against objectives (barriers, key capabilities, relationship elements) ○ Scope and scale of integration ○ Accountability ○ Governance mechanisms (structure, tools, 1st tiers, lower tiers)

Tableau C-1. (suite et fin) Liste des codes utilisés dans NVivo

			New nodes added while coding • Under Initiatives implemented > code de conduite • Under external factors > Legisation, Regulations & Certifications, Standards & Principles • Under Sustainability implementation > effects & consequences • Under Sustainbility Strategy > Under evlution phases > Integration into organizational values, principles, etc. , Leadership and high visibility, Review options and focus • Under Sustainability Strategy > Under Approach > Balancing of the 3 spheres, CSR vs sustainability • Under Management Characteristics > Supply Chain Processes • Under External factors > Collaboration with external parties • Uner Internal factors > Training & awareness • Intent and Strategic fit under Sustainability Strategy moved to child nodes under Sustainability Strategy > Approach Deleted : Under Management Characteristics > Approach Nodes merged after final review • CSR vs sustainability under Sustainability strategy merged within Sustainability profile > Definition • Renamed sustainability Strategy with Sustainability adoption • Sustainability vs economics under Sustainaiblity profile merged within Sustainability Adoption > Balancing of the 3 spheres • Sustainability Structure merged under Sustainability implementation • Sustainability Practices merged under Initiatives implemented

ANNEXE D – LES RÉFÉRENTIELS DE LA RSE : OUTILS D'AIDE À LA GESTION, À L'INTÉGRATION ET AU REPORTING

Cette annexe décrit des outils mis à la disposition des entreprises afin de les accompagner dans leur démarche RSE. Ces outils prennent la forme de référentiels proposés par des organismes internationaux, des normes établies par des institutions de certification ou de guide pour la rédaction de rapports reliés à la RSE. Cette annexe permet au lecteur de mieux comprendre les attentes envers les entreprises quant à la gestion et à l'intégration des pratiques RSE.

Les discours des entreprises ont changé depuis quelques années et décrivent leurs activités non seulement dans un contexte économique, mais aussi selon les thématiques écologiques et sociales. La crédibilité des propos repose sur les pratiques diffusées par l'entreprise et les outils mis en place. Afin d'aider les entreprises dans leurs initiatives, plusieurs institutions internationales ont tenté de dresser des outils et d'établir des normes qui permettent d'encadrer le processus d'engagement en RSE, d'intégrer les responsabilités sociales et environnementales à celle économique et de publier des rapports de manière plus standardisée la stratégie, les initiatives et la performance.

1. L'encadrement proposé par les grands organismes internationaux

Le rôle des institutions internationales quant à la promotion et à la sensibilisation aux principes du développement durable et à la RSE est indéniable. Depuis les sommets de l'ONU (Stockholm, Rio, Kyoto, Johannesberg,) à l'origine de la prise de conscience mondiale sur les questions d'ordre environnemental et social aux travaux et déclarations proposées lors des forums et sommets, l'ONU a créé les référentiels les plus importants en matière de RSE (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Parmi les plus importants citons le Pacte Mondial, les principes directeurs de l'OCDE et la déclaration de l'OIT.

1.1 Le Pacte Mondial

À part la déclaration Universelle des droits de l'Homme et la convention des droits de l'enfant, l'ONU a développé en 1999 « *l'un les programmes volontaires publics internationaux les plus connus […]afin de faciliter la convergence entre les pratiques du secteur privé et les valeurs*

universelles » (Novethic, 2003 in Pastore-Chaverot, 2011) : le *Global Compact* ou Pacte Mondial.

Selon l'ONU, le Pacte Mondial « *invite les entreprises à adopter, soutenir et mettre en œuvre, dans leur sphère d'influence, un ensemble de valeurs fondamentales en matière de droits de l'homme, de normes du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption* ». Le Pacte inclut dix principes de conduites qui promeuvent l'intégration de valeurs sociales, environnementales et éthiques dans le monde des affaires (Figure 2).

	DROITS DE L'HOMME
Principe 1	Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme ;
Principe 2	à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.
	DROIT DU TRAVAIL
Principe 3	Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
Principe 4	Élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire;
Principe 5	Abolition effective du travail des enfants;
Principe 6	Élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.
	ENVIRONNEMENT
Principe 7	Les entreprises sont invitées à adopter le principe de précaution face aux problèmes d'environnement;
Principe 8	à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement; et
Principe9	à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.
	LUTTE CONTRE LA CORRUPTION
Principe 10	Les entreprises sont invitées à lutter contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Figure D-1. Les dix principes du Pacte Mondial

En date du 1er janvier 2014, plus de 8000 entreprises avaient signé ce Pacte dans 145 pays[12]. Étant signataires, elles doivent publier leurs bonnes pratiques correspondant à au moins l'un des dix principes du Pacte. Toutefois, le non-respect d'un tel engagement a des impacts

[12] http://novethic.fr

modérés et les entreprises sont reconnues comme étant inactives. En soi, le Pacte n'est pas un référentiel de certification ou de normalisation ni un texte légalement contraignant. La vision associée au Pacte Mondial reste l'encouragement et la promotion des actions volontaires des entreprises à améliorer leurs pratiques sociales, environnementales et éthiques.

1.2 Les lignes directrices de l'OCDE et de l'OIT

Selon l'OCDE (2011), les principes directeurs constituent *« le seul code exhaustif convenu à l'échelon multilatéral que les gouvernements se sont engagés à promouvoir »* et contiennent *« des principes et des normes non contraignantes destinés à favoriser une conduite raisonnable des entreprises dans un environnement mondialisé, en conformité avec des législations applicables et les normes internationalement admises »*.

L'objectif étant de sensibiliser les entreprises envers une *« contribution positive [..] au progrès économique, environnemental et social partout dans le monde »* (OCDE, 2011). Plus spécifiquement, les principes directeurs abordent les droits de l'homme, l'emploi et les relations avec les partenaires sociaux, l'environnement, la divulgation d'informations, la lutte contre la corruption, les intérêts des consommateurs, la science et la technologie, la concurrence et la fiscalité[13]. En 2011, 42 pays y adhéraient et par ce fait, sont engagés à les faire respecter auprès des entreprises qui œuvrent sur leur territoire (OCDE, 2011). En vue de s'assurer du respect des engagements des entreprises, des Points de Contacts Nationaux (PCN) ont été établis dans chacun des pays souscrits et sont souvent approchés par les ONG pour divulguer les actes de multinationales en violation aux principes[14].

De plus, *« The Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy »* publiée par L'OIT, agence tripartite de l'ONU rassemblant gouvernements, travailleurs et employeurs des pays membres, est une référence clé par rapport aux valeurs et

---

[13]http://oecd.org

[14]http://www.novethic.com

actions à véhiculer au niveau social. Elle couvre les aspects suivants : la politique générale ; l'emploi dont la promotion de l'emploi, l'égalité des chances et de traitement, la sécurité de l'emploi ; la formation; les conditions de travail et de vie qui comprennent les salaires, prestations et conditions de travail, l'âge minimum, les conditions d'hygiène et de sécurité ; et les relations professionnelles avec la liberté syndicale et le droit d'organisation, la négociation collective, la consultation, l'examen des réclamations et le règlement des conflits du travail (Bouyoud, 2010).

2. Les normes : dispositifs d'intégration de la RSE à la gestion stratégique

Plusieurs outils existent dans le but d'aider les dirigeants à intégrer la RSE à la gestion stratégique. Nous ne présenterons que les plus citées, soient le cadre de référence international ISO ainsi que les normes *Social Accountability* 8000 (SA8000) et l'*AccountAbility*1000 (AA1000).

2.1 Les normes ISO

Constituant la première définition de la RSE à l'échelle mondiale, ISO 26 000 est une norme sans exigences de certification, un ensemble de lignes directrices (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007) qui peut être exploité volontairement par toute forme d'organisation (entreprise, ONG, collectivité locale, etc.). Issue dans le but d'harmoniser l'opérationnalisation d'un concept de nature internationale, elle définit sept domaines de responsabilité sociétale : la gouvernance de l'organisation (la transparence, la responsabilité de rendre compte et le dialogue avec les parties prenantes) ; les droits de l'homme ; les conditions et les relations de travail ; l'environnement ; les bonnes pratiques des affaires; les questions relatives aux consommateurs ; l'engagement sociétal[15]. De plus, les normes 14 000 s'appliquent

[15]http://iso.org

spécifiquement à la gestion de l'empreinte environnementale des entreprises. La plus populaire est la norme 14 001. Norme certifiée, elle a l'objectif d'implanter un système de gestion des impacts environnementaux et plus spécifiquement de démontrer la capacité d'une entreprise à mesurer et à améliorer l' impact environnemental associé à ses activités tels que les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau, la gestion des déchets, la contamination des sols, l'utilisation des ressources naturelles, etc. (Bouyoud, 2010).

2.2 Un aperçu des normes SA8000 et AA1000

Une des premières normes de certification en matière de pratiques sociales des entreprises, la SA8000 est issue du SAI (Social Accountability International), une ONG dont la mission est de promouvoir les droits de la personne à travers le monde[16]. La SA8000 mesure la conformité des entreprises par rapport à neuf dimensions sociales : travail des enfants, travail forcé, santé et sécurité, liberté syndicale et droit à la négociation collective, la discrimination, pratiques disciplinaires, temps de travail et rémunérations, système global de gestion[17].

Norme développée par l'institut britannique ISEA (Institute of Social & Ethical Accountability), l'AA1000 véhicule la vision d'une stratégie RSE en ligne avec la stratégie globale de l'entreprise. Malgré les divers thèmes traités par cette norme, son emphase est axée sur l'engagement des parties prenantes et vise une amélioration de la performance dans une approche rigoureuse et globale (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004)

2.3 Le référentiel de reporting : le Global Reporting Initiative

Les pratiques de reporting extrafinancier ont émergé depuis la fin des années 90 et se sont basées sur des référentiels dont le *Global Reporting Initiative* (GRI) est reconnu comme étant le plus mature et le plus utilisé à l'échelle internationale. Ce type de reporting est convoité par

---

[16]http://sa-intl.org

[17] Idem

l'ensemble des parties prenantes et non seulement par les investisseurs et les actionnaires à l'image du reporting financier. Il vise à communiquer des éléments au-delà des aspects financiers qui se concentrent sur l'environnement, les ressources humaines internes et la société, et permet de renforcir la crédibilité de l'engagement responsable de l'organisation (Pastore-Chaverot, 2011). Il est aussi interprété comme « signal positif » par les parties prenantes. En effet, les investisseurs institutionnels tendent à interpréter le signal RSE comme indicateur de la compétence des dirigeants, des bonnes pratiques de gestion des risques et de proactivité à gérer les enjeux sociaux et environnementaux (Lemke & Petersen, 2013)

Notons que deux approches expliquent la tendance des entreprises vers un reporting extrafinancier : la première associée à un objectif de transparence et d'asymétrie informationnelle entre les dirigeants et les parties prenantes de l'entreprise, et la deuxième associée au mimétisme (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004). Toutefois, ce reporting ne se fait pas sans relever certains défis surtout au niveau de la collecte et de la qualité de l'information, des coûts et des risques d'exposition aux attaques de la société civile dans le cas de propos non fondés (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004).

Issu d'une initiative privée internationale, le GRI consolide divers législations, normes et standards internationaux à portée environnementale et sociale et propose aux entreprises des lignes directrices de reporting extrafinancier de manière volontaire (Global Reporting Initiative, 2013). Trois caractéristiques le définissent : l'importance de l'intégration et de la représentation des parties prenantes dans l'exercice de reporting, l'adhésion volontaire des entreprises et son amélioration continue (Pastore-Chaverot, 2011). De manière générale, les lignes directrices proposées établissent des critères par rapport au contenu du rapport et à la qualité de l'information divulguée tout en proposant des indicateurs de performance (Global Reporting Initiative, 2013). Un tel reporting sous-tend le recours à un système de collecte d'information et de mesure de la performance sociétale et environnementale. Malgré sa popularité, le GRI est critiqué pour sa lourdeur compte tenu du grand nombre d'indicateurs prescrits.

ANNEXE E – LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX ASSOCIÉS AUX ACTIVITÉS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Cette annexe décrit en détail les divers impacts environnementaux et sociaux qui peuvent se présenter au sein d'une chaîne d'approvisionnement.

Pour les fins de cette thèse, nous nous concentrerons sur les dimensions environnementale et sociale et nous identifierons les impacts associés à ces dimensions basées sur les principes du *Global Reporting Initiative* (GRI)[18] qui constitue un référentiel général de *reporting* consolidant les diverses législations, standards et normes internationales environnementales et sociales.

A. Les impacts environnementaux

En reprenant la définition proposée par le GRI (2013), les impacts environnementaux relèvent des impacts sur les systèmes naturels vivants et non-vivants, incluant les sols, l'eau, l'air et les écosystèmes. De tels impacts peuvent survenir sous la forme de consommation de ressources provenant des systèmes naturels mentionnés ou de production d'éléments libérés dans ces systèmes. Ils résultent des opérations associées au périmètre d'activités et de responsabilité de l'entreprise incluant les entités de sa chaîne d'approvisionnement et le transport.

Plus spécifiquement, l'impact environnemental des opérations d'une chaîne d'approvisionnement sera établi selon (GRI, 2013):

- La consommation de matières vierges ou recyclées, réutilisables ou non réutilisables. Les chaînes d'approvisionnements sont portées à participer à la préservation des matières et donc à réduire l'intensité de l'utilisation de telles matières tout en augmentant l'efficience de leurs opérations;

[18] Revoir la section décrivant sur les référentiels et le GRI à l'annexe D

- La consommation de l'eau propre, réutilisée ou recyclée. Étant une ressource rare dans certains contextes et pays, l'utilisation de l'eau doit être optimisée afin de mitiger des risques de rupture en approvisionnement d'une telle ressource essentielle;
- La consommation de l'énergie dont la source peut-être renouvelable ou non renouvelable se manifeste sous forme d'électricité, de chauffage, de refroidissement ou de vapeur. Cette consommation influence directement les coûts opérationnels et expose les entreprises au risque de fluctuation des prix et des niveaux d'approvisionnement en énergie;
- Les répercussions sur la biodiversité des écosystèmes terrestres et/ou maritimes, ainsi que leurs durées et leurs degrés de réversibilité ou non-réversibilité. Les impacts existent sous la forme de construction ou d'utilisation de locaux et d'infrastructure dans des sites protégés ou reconnus pour leur richesse écologique, de pollution par des matières non existantes dans un habitat, d'introduction ou de réduction d'espèces, de tout changement en dehors des variations naturelles des processus écologiques, de restauration ou destruction d'habitat, etc. Les entreprises devraient implémenter des stratégies de gestion et de prévention et des mesures correctives afin de réduire les risques de réputation et de perte du droit d'opération dans de tels sites;
- Les émissions de gaz tels que les gaz à effet de serre, les gaz appauvrissant la couche d'ozone, les substances organiques volatiles et les polluants organiques. Évidemment, ces émissions découlent de la consommation d'énergies et de matières et se répercutent négativement sur le climat, couche d'ozone, les écosystèmes, la qualité de l'air et des habitats, la santé publique, etc.;
- La production de déchets dangereux et non dangereux et leur disposition selon les méthodes de recyclage, d'incinération, de compostage, d'enfouissement, etc. Les efforts de réduction des déchets sont un indicateur de productivité et d'efficience tant économique qu'environnementale et permettent des économies de coûts tant au niveau des matières que de la disposition des déchets;
- La quantité et la nature de renversements d'huiles, de carburants, de déchets, de substances chimiques et toxiques, etc. Les entreprises investissent des efforts

systématiques afin de prévenir de telles catastrophes qui pourraient avoir des conséquences financières majeures et endommager leur réputation;

Cependant, les entreprises créent des produits et services qui possèdent des cycles de vie où chaque étape a sa propre empreinte environnementale. Les impacts environnementaux décrits ci-haut et reliés aux opérations de la chaîne d'approvisionnement constituent l'empreinte environnementale des phases d'extraction, de production et de transport du cycle de vie des produits. L'empreinte des phases d'utilisation et de disposition du produit est exclue. Afin de compléter l'éventail des impacts environnementaux d'une chaîne d'approvisionnement, et surtout que les préoccupations environnementales reliées à l'utilisation et à la fin de vie des produits prennent de l'ampleur et s'intègrent de plus en plus dans les processus de conception, nous élargirons l'étendue de chacun des impacts pour tenir compte de ces deux phases du cycle de vie du produit. En d'autres termes, la liste des impacts ci-haut peut être applicable à ces deux phases et de manière générale, la consommation de ressources provenant des systèmes naturels ou la production d'éléments libérés dans ces systèmes générés par l'utilisation, et la disposition des produits finis constituent les impacts environnementaux correspondants aux deux phases.

B. Les impacts sociaux

Les répercussions sociales des pratiques des entreprises sont issues de l'amalgame d'influences institutionnelles (c.-à-d. les politiques et les législations), socioéconomiques et sociales (Hadjvassiliou et al,. 2011) des pays/régions où les opérations de l'entreprise ont été étendues et/ou externalisées.

Au niveau institutionnel, les lois régissant la rémunération et les conditions de travail (les salaires minimums, la santé et sécurité, les négociations collectives, les heures de travail) diffèrent entre les pays. L'écart est prononcé entre les pays développés et ceux en voie de développement. Ce débalancement des législations, convoité pour les opportunités de réduction de coûts, crée paradoxalement un environnement où les actions locales législatives d'une partie sont considérées illégales selon le contexte législatif de l'autre.

Au niveau socioéconomique, plusieurs facteurs influencent les conditions de travail et l'existence de négociations collectives tels que les conditions du marché du travail, le niveau

d'éducation et de formation, les standards de vie et l'équité salariale, la structure des familles, la culture ainsi que le niveau de maturité de l'industrie dans les pays en voie de développement, etc. (Hadjvassiliou et al,. 2011).

Les activistes humanitaires conscients de ce déséquilibre travaillent à démasquer des entreprises dont les chaînes d'approvisionnements opèrent dans des sphères législatives conflictuelles, ce qui a engendré des scandales éthiques tels que Nike, Gap, Wal-Mart. Les multinationales se voient ainsi contraintes à élargir l'étendue de leur contrôle afin de s'assurer de la conformité des parties à leurs exigences sociales. Certaines ont même intégré leur responsabilité sociale et environnementale au sein de leurs stratégies et valeurs et s'impliquent activement au développement « social » d'entités critiques de son réseau logistique. Ultimement, l'objectif est de préserver la réputation de l'entreprise et de veiller à ce que le profil de risque social de la chaîne d'approvisionnement soit réduit.

De manière générale, les impacts sociaux réfèrent aux conséquences que peuvent avoir les processus et les produits d'une chaîne d'approvisionnement sur le bien-être, la santé et sécurité, et le développement des communautés ainsi que la protection contre les nuisances sociales (Klassen & Vereecke, 2012). Pour une énumération plus détaillée des divers impacts sociaux, nous référerons au GRI (2013) qui les regroupe sous les quatre catégories suivantes :

- Les pratiques de travail : ces pratiques doivent être décentes et équitables et miser sur, sans être une liste exhaustive, la rémunération équitable, les temps de travail et de repos, le développement des compétences, les bénéfices sociaux, les vacances, l'environnement de travail, la santé et sécurité, la qualité de vie, etc. Le renoncement à une définition et à une implantation selon les standards internationaux de ces conditions aboutira à l'insatisfaction et à l'instabilité des employés, à la difficulté de maintenir une main-d'œuvre compétente, à une baisse de productivité et à des coûts supplémentaires, soit à une réduction de la performance globale de l'entreprise. De plus, médiatisées, des pratiques contestables engendrent des risques de réputation.
- Les droits de l'homme : Associés au droit international, ces droits doivent être promus, respectés et non violés à travers les sphères d'influence de l'entreprise et de sa chaîne d'approvisionnement. Les entreprises transgressant ces droits démontrent des pratiques d'inégalité des sexes, de discrimination, d'absence de liberté d'association et de

négociation collective, de travail forcé, de travail fait par des enfants, etc. Ces pratiques, instituant les attentes primaires du public par rapport à la conduite socialement responsable des entreprises, ont des incidences significatives sur les entreprises et leurs chaînes d'approvisionnements; elles peuvent en abolir la réputation et mettre à risque leur propre survie.

- La société : Cette catégorie concerne les impacts des activités de l'entreprise et de son réseau logistique sur l'ensemble de la société et des communautés locales. La vulnérabilité de ces dernières par rapport à des impacts associés à la conversion de terrain, à la consommation de ressources naturelles et à son isolation physique et/ou économique, à la corruption, à l'influence politique corrompue, aux comportements opportunistes à l'encontre de la confiance publique et aux pratiques de monopole, etc. engendrent des actions correctives, des pénalités financières et même des risques d'interruption des activités de l'entreprise ou de la chaîne d'approvisionnement.

La responsabilité du produit : Elle est associée à la prise en considération de la santé et sécurité du consommateur, à l'étiquetage du produit, aux politiques de commercialisation et de publicité intègres, etc. Un manquement à ces considérations non seulement endommage la réputation de l'entreprise, mais lui créé aussi des retombées financières et légales importantes (dû à des rappels de produits) (Klassen & Vereecke, 2012), obstrue son positionnement sur le marché en matière de qualité des produits et réduit la satisfaction et la loyauté des consommateurs.

ANNEXE F – NIVEAUX DE MATURITÉ DE LA RSE SELON GLUSZEK (2018)

Dimensions	Key features	Stage I Elementary	Stage II Engaged	Stage III Innovative	Stage IV Integrated	Stage V Transforming
Cultural	**Stakeholders culture →**	**Amoral - Agency**	**Limited morality – Corporate egoist**	**Limited morality - Instrumentalist**	**Broad morality – Moralist**	**Broad morality - Altruist**
	Approach to CSR–social responsiveness	Ignorance or active opposition to CSR broader than financial benefits	Reaction - growing awareness of CSR-related troubles to be avoided	Instrumental – accommodation – growing awareness of CSR-related advantages to be gained	Integrative – proaction - leadership objectives on CSR-related issues	Altering (revolutionary) - CSR as an internalized management ideology and a way to change the game
	Leadership - Support of top Management	None	Piecemeal involvement	Fair involvement/supportive	Sound commitment	Devotion
	Purpose of commitment to CSR	None	Legal compliance and window-dressing; Intangible benefits for the company	Licence to operate; mutual benefits	Competitive advantage, shared-value	Value proposition and Societal change
	CSR influence on organizational goals	CSR as a constraint → Focus on avoiding constraints	CSR as a value protector → Focus on image and tangible results	CSR as a value protector → Focus on reputation, tangible results and adaptation of existing processes in the short-term	CSR as a value creator → Focus on innovation and long-term prospects	CSR as a value creator → Focus on social problem solving innovations and long-term prospects

Figure F-1. Maturité RSE selon la dimension culturelle

Dimensions	Key features	Stage I Elementary	Stage II Engaged	Stage III Innovative	Stage IV Integrated	Stage V Transforming
Strategic	**CSR type →**	**Ignorancy**	**Philantrophy**	**Strategic philantrophy**	**Value chain reengineering**	**Transforming the Ecosystem**
	Strategy of value creation	Ignoring any social aspects	Reducing cost, risks, and waste and delivering proof-of-value	Redesigned selected products, processes, or business functions to optimize their performance	Integrating innovative approaches into their core strategies	Differentiated their value propositions through new business models
	Stakeholders relationship	Purely contractual	Unilateral	Interactive, mutual influence	Collaborative	Joint innovation
	Structuring of CSR initiatives	None	Activities	Policies	Programmes and systems	Core integration – CSR as business as usual
	Coordination of CSR issues	None	Public relations Concern; Communication or PR manager, some line managers	Functional or multi-functional; CSR or community affairs manager	Cross-functional; Line managers in production, quality control, marketing and other disciplines	Organizational Realignment; Higher levels of management - CEOs and Senior Operating Division managers
	Transparency	Black-box	Internal reporting/ Legal disclosure	Public reporting	Certified reporting	Fully transparent
	Sphere of Influence →	**Internal impact-based responsibility**	**Impact-based negative responsibility**	**Impact-based positive and negative respon-sibility**	**Impact-based positive and negative respon-sibility, and leverage-based negative responsibility**	**Impact-based positive and negative responsibility, and leverage-based positive and negative responsibility**
	What the company cares about	Profits, workplaces, product quality	Minimizing the negative consequences of own business on society and environment	+ Reinforcement positive own effect on health, education, security, environment etc.	+ Prevent or reduce the negative social or environmental impacts of other actors with whom they have relationships	+ Increase or maximize the positive social or environmental impacts of other actors with whom they have relationships
	To whom company influences	Workers, shareholders	+ Local community, NGOs and consumers	+ Potential customers and workers	+ Suppliers, subcontractors and others business partners	All stakeholders

Figure F-2. Maturité RSE selon la dimension stratégique

ANNEXE G - ÉVALUATION DE L'ÉTAT ACTUEL DE L'INDUSTRIE : DÉTAILS PAR PHASE DE RSE

Cette annexe détaille les résultats présentés à la section 7.2 par phase d'adoption, d'implantation et de propagation.

Adoption : Dans cette thèse, nous avons retenu la définition de l'adoption tel que présentée par Roy et al. (2018) et qui réfère à la reconnaissance du besoin d'initier une démarche RSE (c.-à-d. état non manifesté de la RSE et préimplantation). Afin de pouvoir évaluer l'adoption, le chercheur a défini le « besoin » comme étant un facteur à deux dimensions, soient l'importance et l'urgence.

Le niveau d'adoption a été mesuré selon la classification Haut, Moyen, Faible. Les critères ont été développés par le chercheur afin d'évaluer : 1) l'appréciation de la valeur perçue de la RSE pour l'entreprise (proxy pour l'intérêt et l'importance au sein d'une entreprise), et 2) la nécessité ou l'urgence d'agir et donc de passer à l'acte d'implantation. Ainsi, plus le niveau d'adoption est élevé, plus la probabilité de l'entreprise à implanter une démarche RSE est élevée puisqu'elle en perçoit l'importance et l'urgence. L'évaluation des entreprises a été basée sur les propos des participants et aussi des sources secondaires (i.e .documents et artefacts consultés)

Classification	Adoption
	Évaluation basée sur : - l'appréciation de la valeur de la RSE pour l'entreprise -> mesure de l'intérêt et de l'importance à l'interne - la nécessité d'agir -> mesure du passage vers l'acte d'implantation qui détermine
H	La valeur et la nécessité d'agir sont élevées. L'entreprise comprend le concept, les bénéfices potentiels et est sensibilisée par les pressions instiutionnelles à agir
M	La valeur et la nécessité d'agir sont moyennes. L'entreprise comprend le concept, les bénéfices potentiels mais ne perçoit pas la nécessité d'agir
F	La valeur et la nécessité d'agir sont faibles L'entreprise ne comprend pas le concept ni les bénéfices potentiels et ne perçoit pas la nécessité d'agir

Tableau G-1. Cartographie des niveaux d'adoption de la RSE au sein des entreprises participantes

Niveau Tier	**Taille (nb employés)**	**Affiliée à une MN**	**Publique ou Privée**	**Score Adoption**	Total par niveau Tier	Total par niveau Tier (%)
OEM	1,000 +	O	Publique	H	H (3/3)	H (100%)
	1,000 +	O	Publique	H		
	1,000 +	O	Publique	H		
Tier 1	1000 +	O	Publique	H	M (2/5) H (3/5)	M (40%) H (60%)
	250 - 1,000	O	Publique	H		
	1,000 +	O	Publique	H		
	1,000 +	O	Privée	M		
	50 - 249	O	Privée	M		
Tier 2	250 - 1,000	O	Publique	H	M (3/6) H (3/6)	M (50%) H (50%)
	1,000 +	O	Privée	M		
	1,000 +	O	Publique	M		
	250 - 1,000	O	Privée	H		
	250 - 1,000	O	Privée	M		
	250 - 1,000	N	Privée	H		
Tier 3	250 - 1,000	N	Privée	M	M (5/9) H (4/9)	M (55%) H (45%)
	1 - 49	N	Privée	M		
	50 - 249	N	Privée	H		
	50 - 249	N	Privée	M		
	50 - 249	N	Privée	M		
	50 - 249	N	Privée	H		
	1 - 49	N	Privée	H		
	250 - 1,000	O	Publique	H		
	50 - 249	N	Privée	M		
Tier 4	1,000 +	O	Publique	H	M (1/2) H (1/2)	M (50%) H (50%)
	50 - 249	O	Publique	M		
				Total	**M (11/25)** **H (14/25)**	**M (44%)** **H (56%)**

Implantation & Propagation : Le tableau ci-dessous dresse un bilan de l'implantation et de la propagation de la RSE au sein des entreprises participantes en se basant respectivement sur les niveaux de maturité RSE et sur les niveaux de pratiques de propagation de la RSE. Les niveaux de maturité d'implantation ont été inspirés de la littérature, mais aussi des données du terrain et sont présentés au Chapitre 8 (section 8.3.1.3). La propagation a été évaluée en se basant sur le type de pratiques existant au sein des entreprises participantes et en les classifiant selon si elles sont dans de nature contractuelle, pour des fins d'évaluation ou dans une perspective de collaboration.

Les scores d'implantation : Dans cette thèse, nous retenons la définition de l'implantation de Roy et al. (2018) qui réfère au passage de l'intention à l'action ou la transformation vers une orientation RSE. Les scores d'implantation se basent sur une évaluation holistique de l'ensemble de l'entreprise considérant les propos des divers participants de l'entreprise, des rapports publics et de documents collectés en aval des entrevues tels que des politiques et procédures, des rapports et présentations de performance annuelle, des plans stratégiques et des exemples d'outils d'évaluation, de suivi et de gestion de la performance RSE. Pour des fins de confidentialité, ces rapports ne peuvent être publiés ou divulgués. L'évaluation tenait en compte les différents éléments de la pyramide de maturité incluant la moralité de l'entreprise (égoïsme vs altruisme), la perception par rapport à la RSE (contrainte vs création de valeur), l'approche d'implantation (réactive/silo vs intégrée), la propension à externaliser les pratiques (limitée vs collaborative). Certaines entreprises se retrouvaient entre deux niveaux dépendamment des sous-points évalués. Toutefois, le chercheur se basait sur le niveau associé à la majorité des scores des sous-points.

Les profils de propagation : Dans cette thèse, nous retenons le terme propagation qui réfère à la dissémination d'un changement en RSE d'une relation dans la chaîne à une autre (Meqdadi et al. 2018) dans une tentative de l'implanter au niveau collectif. L'évaluation des entreprises a été faite selon la classification des pratiques de propagation présentées dans la section 2.3 de la revue de littérature selon les trois niveaux suivants : 1) contractuel tels que les codes de conduite et des clauses contractuelles, 2) évaluation tels que les audits, les suivis sous forme de questionnaires, les revues de performance ou les visites afin, et 3) collaboration tels que des initiatives de développement des capabilités des fournisseurs, des formations, du support et des

ressources, des initiatives communes afin de réduire les impacts environnementaux et/ou sociaux.

La majorité des données du terrain n'ont pas ressorti une stratégie, mais plutôt un ensemble de pratiques ou d'outils, qui permettent de protéger le client face à des risques réputationnels, législatifs et opérationnels, tels que des requis contractuels, des questionnaires, et des questions lors d'audits.

Tableau G-2. Bilan de l'implantation et de la propagation de la RSE au sein des entreprises participantes

				Implantation					Propagation
Niveau Tier	**Taille (nb employés)**	**Affiliée à une MN**	**Publique ou Privée**	Programme formel en cours	Programme formel initié depuis 2010	**Score Implantation**	Total par niveau Tier	Total par niveau Tier (%)	**Score Extension**
OEM	1,000 +	O	Publique	x		3	3 (1/3) 2 (2/3)	H (33%) M (67%)	C
	1,000 +	O	Publique	x	x	2			C-E
	1,000 +	O	Publique	x		2			C-E
Tier 1	1000 +	O	Publique	x		3	3 (2/5) 2 (1/5) 1 (2/5)	3 (40%) 2 (20%) 1 (40%)	C-E
	250 - 1,000	O	Publique	x		2			C-E
	1,000 +	O	Publique	x		3			C-E
	1,000 +	O	Privée			1			C
	50 - 249	O	Privée			1			-
Tier 2	250 - 1,000	O	Publique	x		1	2 (3/6) 1 (3/6)	2 (50%) 1 (50%)	C
	1,000 +	O	Privée			1			-
	1,000 +	O	Publique	x		2			C-E
	250 - 1,000	O	Privée			2			C-E
	250 - 1,000	O	Privée			1			-
	250 - 1,000	N	Privée			2			-
Tier 3	250 - 1,000	N	Privée			1	3 (1/9) 2 (1/9) 1 (7/9)	3 (11%) 2 (11%) 1 (78%)	-
	1 - 49	N	Privée			1			-
	50 - 249	N	Privée			1			-
	50 - 249	N	Privée			1			-
	50 - 249	N	Privée	x	x	1			-
	50 - 249	N	Privée			1			C
	1 - 49	N	Privée	x	x	2			-
	250 - 1,000	O	Publique	x	x	3			E-Col
	50 - 249	N	Privée			1			-
Tier 4	1,000 +	O	Publique	x	x	3	3 (1/2)	H (50%)	C-E-Col
	50 - 249	O	Publique	x		1	1 (1/2)	L+ (50%)	-
						Total	**3 (4/25)** **2 (7/25)** **1 (14/25)**	**3 (16)** **2 (28%)** **1 (56%)**	

Classification	Implantation
	Évaluation basée sur les niveaux de maturité RSE
1	Élémentaire
2	Gestion des risques
3	Poursuite d'opportunités
4	Transformation

Classification	Propagation
	Évaluation basée sur les pratiques
C	Contractuel
E	Évaluation
Col	Collaboration

ANNEXE H – CERTIFICAT D'ÉTHIQUE & FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT SIGNÉ PAR LES PARTICIPANTS

POLYTECHNIQUE MONTRÉAL
LE GÉNIE EN PREMIÈRE CLASSE

CERTIFICAT DE CONFORMITÉ ÉTHIQUE

Le 27 septembre 2017

Mme Nathalie de Marcellis-Warin
Mme Katya Lyane
Département de mathématiques et génie industriel
Polytechnique Montréal

N/Réf : Dossier CÉR-1617-46

Professeure de Marcellis-Warin, Madame Lyane,

J'ai le plaisir de vous informer que les membres du Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CÉR) ont procédé à l'évaluation en comité restreint du projet de recherche intitulé « *Chaînes logistiques globales à responsabilité sociale : vers une gestion des risques stratégiques* », sur la base des documents et informations que vous nous avez fournis, le 31 août 2017.

Notez que certaines informations, qui ne relèvent pas directement de l'évaluation éthique, vous demanderont de nous transmettre des documents, tel qu'une copie du contrat signée afin de pouvoir compléter le dossier.

Veuillez noter que le présent certificat est valable pour une durée d'un an, soit du **27 septembre 2017** au **26 septembre 2018**, pour le projet tel que soumis aux instances du Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains.

Afin d'éviter des délais de renouvellement de votre certificat, le cas échéant, nous vous saurions gré de nous faire parvenir un bref rapport annuel au moins un mois avant l'expiration du présent certificat (http://www.polymtl.ca/recherche/document/deonto.php). Le Coordonnateur du CÉR devra également être informée de toute modification qui pourrait être apportée ultérieurement au protocole expérimental, de même que de tout problème imprévu pouvant avoir une incidence sur la santé et la sécurité des personnes impliquées dans le projet de recherche (sujets, professionnels de recherche ou chercheurs).

Je vous souhaite une fructueuse poursuite de vos travaux,

Pierre-Jean Alarco
Coordonnateur
Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains

c.c.: Danielle Bilodeau (BRCDT), Melissa Mirabella (Finances)

Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains
Pavillon principal
Téléphone : 514 340-4711 poste 3755
Télécopieur : 514 340-4992
Pierre-Jean Alarco
Coordonnateur du Comité d'éthique de la recherche
Courriel : pierre-jean.alarco@polymtl.ca

Membres réguliers du comité :
Fabiano Armellini, mathématiques et génie industriel
Marie-Josée Bernardi, avocate et éthicienne
Michel Bergeron, éthicien
Yuvin Chinniah, mathématiques et génie industriel
Thomas Gervais, génie physique
Frédéric Leblond, génie physique
Anik Nolet, avocate
Delphine Périé-Curnier, génie mécanique*
Élodie Petit, juriste et éthicienne
Karla Ramirez, IRSST
L'Hocine Yahia, génie mécanique
* présidente du Comité

Campus de l'Université de Montréal
2900, boul. Édouard-Montpetit
2500, chemin de Polytechnique
Montréal (Québec) Canada H3T 1J4

Adresse postale
C.P. 6079, succ. Centre-Ville
Montréal (Québec) Canada H3C 3A7

ÉCOLE POLYTECHNIQUE MONTRÉAL

Informed consent form

Title of the research project:

Sustainable supply chains : towards a strategic management of risks

Research Team:

Katya Lyane
PhD Candidate in Industrial Engineering
Polytechnique Montréal
C.P. 6079, succ. Centre-ville
Montreal, Quebec
H3C 3A7
Phone: (514) 518 7333
Email : katya.lyane@polymtl.ca

Nathalie De Marcellis-Warin
Research supervisor
Polytechnique Montréal
C.P. 6079, succ. Centre-ville
Montreal, Quebec
H3C 3A7
Phone : (514)340 4711 ext. 4127
Fax : (514) 985-4039
E-mail : Nathalie.demarcellis-warin@polymtl.ca

Presentation of the research project and its objectives:
We invite you to participate in a research project to explore how sustainability is integrated into companies' strategies and then implemented throughout their multi-tiered supply chains at the strategic and operational levels. The objective of this study is to analyze sustainability strategy development and its implementation through projects/initiatives and governance mechanisms with different tier levels in the supply chain. Further, we would like to explore the barriers that companies face in terms of implementing sustainability related practices in their supply chains in order to help them mitigate such barriers and guide them in their journey towards sustainability.
We will be conducting a case study with a multinational and several of its suppliers at different tier levels for the ultimate goal of providing a framework supporting the development and implementation of sustainable multi-tiered supply chains.

Nature and duration of your participation in this research project:
Your participation in this project will consist in answering a series of questions, based on your personal experience, knowledge and perceptions, through a face-to-face or telephone interview. All the answers you provide will be confidential. We estimate that the interview will require 60 to 90 minutes of your time. Your answers will recoreded to allow for a better analysis after the interview.

Benefits & disadvantages resulting from your participation in the research project:
You will not receive any personal benefit from this research project. However, your participation will contribute to the research in sustainable supply chain management, and upon your request, we will be glad to share with you the results of the study when completed.
There are no disadvantages to participate in the research project, except the time spent to answer our questions.

Risks resulting from your participation in the research project:
No risks foreseen.

Financial compensation:
You will not receive any financial compensation for your participation in this study.

Voluntary participation and withdrawal:
Your participation in this research project is voluntary. You are free to refuse to participate in it and you can withdraw at any time without any obligation to report on the reasons of withdrawal. In the case of withdrawal, the information collected will be destroyed and the answers provided by you will not be considered.

Confidentiality:
After you answer the interview questions, the researcher will compile the answers to the questions asked. Given the sensitivity of the information collected in some instances, the research team is committed to protect all personal and organisational information by applying codes to participants and their companies, recording and saving the data in a secured manner, by only discussing confidential information with the research team members, and without using any data that the participant would have clearly asked to exclude from the research. The researcher will perform his confidentiality obligations of data and respect for private life and that for the entire useful duration of the information.

More specifically, in order to ensure anonymity and data confidentiality, the participant will be identified with a code. All data will be stored on the researcher's computer which is protected by a password and has limited access. All data will be used for the sole purpose of the research project. Personal information that might be collected and which could be required to conduct the study will be related to your position, your experience in the field of sustainability and supply chain management, the organizations and country where you work.

Since the data collected could be published in scientific articles or discussed with other scientific/academia members, we require you select one of the following three options. Note that the data will remain confidential, however, the researcher might analyze, aggregate, consolidate the data for the purpose of the publication.
In addition, note that codes will be used to classify each company with regards to its position within the supply chain (i.e. tier level), its size (i.e. multinational or small) and its geographical location.

Further, no data that might lead to your identification or the identification of your organization could be used in such publication or discussion unless you specify the opposite.

Level of Confidentiality

Option 1 : I accept that my name and funtion appear when diffusing the research results.

If you select this option, the researcher team could use some of your statements and cite your name and function in documents and/or scientific articles used to publish the results of this study. Eventhough the name of your company will not be revealed, your anonymity is not protected.

Option 2 : I accept that my funtion (ONLY) appear when diffusing the research results.

If you select this option, your name will not be revealed in any documents and/or scientific articles used to publish the results of this study. However, eventhough the name of your company will not be cited, it would be possible that someone could guess your identity, therefore, your anonymity is not fully protected.

Option 3 : I refuse to let my name and function appear when diffusing the research results.

If you select this option, no information related to your name or function will be revealed in any documents and/or scientific articles used to publish the results of this study.

You have the right to consult the research file to check or validate the data collected as long as it is available with the research team or the university. However, in order to preserve the scientific integrity of the research project, you will only have access to the data once the project is completed. All data will be kept for a period of seven years and destroed afterwards.

Contact people:

Should you have any questions pertaining to the research project, you can communicate with Katya Lyane, researcher in charge of the project at: (514) 518-7333 or by e-mail at:katya.lyane@polymtl.ca.

Should you have any questions pertaining to your participation in this research project, you can communicate with the Chair of Polytechnique's Research Ethics Board, Ms. Delphine Périé-Curnier, at (514) 340-4711, Ext. 4437 or by e-mail at: delphine.perie@polymtl.ca.

Consent:

By signing this document, you agree to participate in this research project in accordance with the conditions set out in this document. Please keep a copy of this document.

_____ _____ _____

Name and signature of the research participant Date

I certify that I have explained to the participant the nature of his participation in the project, answered his questions and clearly stated that he can withdraw at any time without any prejudice. I commit, with the research team, to respect all conditions set out in this document.

_____ _____

Name and signature of the researcher Date