
Solange Tremblay et Guy Lachapelle. (2009). « Dialogue social et participation publique : la nouvelle ère du développement durable et de l'entreprise responsable », Léger Marketing (dir.), *L'entreprise infidèle*, Éditions Transcontinental, Montréal, 179-198.

Chapitre 7

DIALOGUE SOCIAL ET PARTICIPATION CITOYENNE : LA NOUVELLE ÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ENTREPRISE RESPONSABLE

Solange Tremblay, M. A., Université du Québec à Montréal

Guy Lachapelle, Ph. D., Université Concordia

Désormais, la société en général s'attend de plus en plus à ce que les entreprises des secteurs public et privé adoptent un comportement socialement responsable.*

– Organisation internationale de normalisation

Si, depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, les entreprises sont au cœur des grandes transformations qu'ont connues les sociétés industrialisées, exerçant un rôle essentiel dans la création de la richesse et participant à la compétitivité économique, le contrat qui les lie implicitement avec le reste de la société est de plus en plus remis en question. En fait, nombreux sont les groupes qui revendiquent qu'elles rendent des comptes sur l'ensemble de leurs activités et qu'elles fassent preuve de responsabilités sociales.

L'association d'affaires *Business for Social Responsibility* qui regroupe plus de 250 entreprises de partout au monde, soutient ceci à cet égard :

« Dans le milieu des affaires actuel, les entreprises évoluent au sein d'enjeux économiques, environnementaux et sociaux, et doivent répondre aux exigences de transparence et de responsabilité formulées par les parties prenantes. Ces facteurs touchent tous les aspects de leurs activités, de la chaîne d'approvisionnement à la mise en marché, et de la productivité du personnel au rendement des investissements.

« Pour demeurer concurrentielle, l'entreprise doit élaborer des politiques et des pratiques responsables, et intégrer celles-ci dans sa mission, ses valeurs, ses stratégies et ses activités . »*

Témoignant des nouvelles valeurs qui prennent place dans l'espace public et social, la notion même de développement se redéfinit. Un nouveau concept est d'ailleurs apparu dans le discours public : le développement durable. S'éloignant de l'orientation uniquement axée sur la croissance économique, il considère tous les aspects de l'activité humaine : environnemental, social, économique. Avec l'être humain au cœur du développement, le développement durable renvoie à un projet global de société qui vise le bien-être social et individuel des populations à l'échelle de la planète.

La responsabilité sociale, pour sa part, réfère à la participation des diverses organisations à ce projet par l'application des valeurs du développement durable dans l'ensemble de leurs politiques et pratiques. « Il ne sert à rien de soutenir [...] qu'une entreprise n'a qu'une responsabilité : la performance économique », enseignait Peter Drucker, le maître à penser du management moderne. Selon lui, « la demande d'entreprises socialement responsables ne disparaîtra pas ; au contraire, elle deviendra de plus en plus forte ». (Drucker, 1995).

En fait, le *développement durable* est sur toutes les tribunes, de tous les discours. Alors que les valeurs universelles qu'il véhicule ont créé un véritable courant de sympathie partout sur la planète, de réelles tensions s'installent dans le milieu des affaires et dans les administrations pu-

bliques qui n'ont pas su interpréter les signaux qui se sont multipliés au cours des dernières années. Depuis une vingtaine d'années, en effet, une communauté grandissante a épousé les valeurs du développement durable. Des lois sont promulguées, des campagnes nationales voient le jour, des certifications et des normes sont élaborées.

De plus en plus avertis, de mieux en mieux informés, les citoyens sont aussi plus critiques par rapport à leurs gouvernements, à la gouvernance de leurs institutions et aux activités des organisations qui composent leur environnement. Vu les multiples statuts sociaux qui les définissent selon leur responsabilité ou leur activité du moment (consommateur, client, contribuable, électeur) et ceux conférés sur la base de leur occupation (travailleur, retraité, étudiant, parent à domicile ou sans emploi); les citoyens peuvent en effet interpréter le monde à partir de nombreuses perspectives. De même en est-il de leurs différents cadres d'expression, qu'ils soient culturel, linguistique ou communautaire. Formels ou informels, ces groupes d'appartenance constituent autant de lieu d'information et d'expression.

En outre, avec l'explosion des modes de communication et le pouvoir d'un *clic de souris* ou d'un cellulaire-caméra, les citoyens ont d'ores et déjà franchi l'ère du « tous journalistes » (D'Almeida, 2007). Ils sont devenus des acteurs centraux qui modulent de plus en plus l'ordre du jour des organisations et participent à l'évolution des valeurs sociales.

En réponse à la véritable fièvre qui semble avoir atteint les grandes organisations par rapport aux pressions environnantes, on ne peut se surprendre de la multiplication des groupes de surveillance et de l'influence des citoyens quant aux responsabilités des entreprises en matière de développement durable. D'aucuns s'interrogent en effet sur la nature de l'engagement scandé par certaines organisations nouvellement conver-

ties : véritable démarche de *développement durable*, mascarade écologique ou cosmétisme de surface, quelle est la part du vrai ? À l'heure, ou ici ou ailleurs on entend de plus en plus parler de *greenwashing*, où en sont les citoyens devant le discours des organisations qui les entourent ou qui tentent de les séduire ?

Attention loyauté ! L'ère du citoyen passif et du consommateur fidèle est bel et bien révolue. Celle de l'employé loyal à une seule organisation, au cours de sa vie active sur le marché du travail : classée section archives. Frilosité de toutes parts. Portrait d'une nouvelle donne, côté citoyens.

Un sondage élaboré par les auteurs, réalisé par Léger Marketing en juillet 2008 auprès de 1 502 adultes de partout au Canada, rassemble de très intéressantes informations à cet égard.

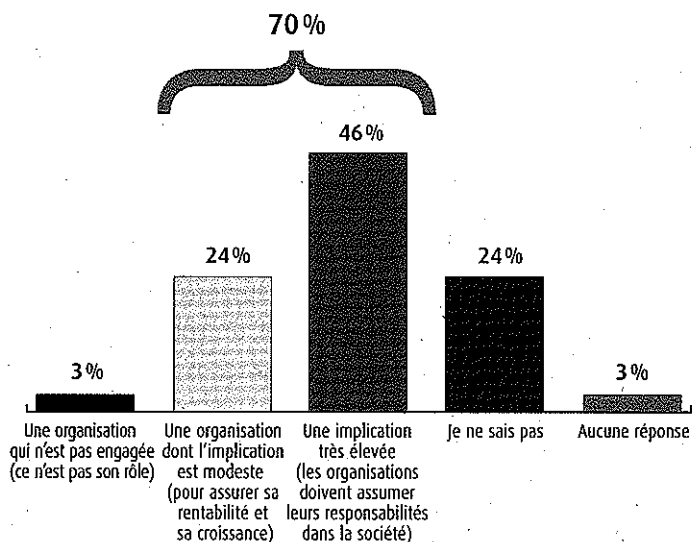
Une main-d'œuvre plus sélective

Le sondage indique ainsi que si elles avaient l'entière liberté de choisir leur employeur, plus de 70 % des personnes opteraient pour une organisation engagée en matière de durabilité.

- ▷ Parmi elles, la grande majorité (46,3 %) choisirait une organisation *très* engagée, considérant que les organisations doivent assumer leurs responsabilités dans la société, tandis que 24 % opteraient pour une organisation ayant un engagement plus modeste ce qui, à leurs yeux, permettrait de préserver la rentabilité et la croissance économique des organisations.
- ▷ Moins de 3 % croient à l'inverse que ce n'est pas le rôle des organisations et choisiraient en conséquence.

Figure 7.1

POSSIBILITÉ DE CHOISIR VOTRE EMPLOYEUR EN FONCTION DE SON ENGAGEMENT ENVERS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE



.....
N = 1502

Les proportions varient significativement toutefois selon la scolarité et le secteur d'emploi.

- ▷ **Scolarité** : L'enquête révèle en effet que plus la scolarité est élevée, plus le choix s'exerce en faveur des organisations les plus engagées. Notons plus particulièrement que 55,4 % des personnes détenant un diplôme universitaire orienteraient leur choix de cette façon.
- ▷ **Taille et secteur de l'organisation** : Les employés du secteur privé travaillant pour des entreprises de très grande taille se distinguent plus particulièrement : 63,3 % des personnes travaillant pour des entre-

prises de 1 000 à 5 000 employés et 60 % de celles au service d'entreprises de 5 000 à 10 000 employés *récompenseraient* les organisations les plus socialement responsables.

Pareillement, plus des deux tiers de l'ensemble des employés (67,8 %) travaillant pour des sociétés d'État et grandes organisations publiques exerceraient ce choix.

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ces données peuvent être un boulet pour certaines entreprises canadiennes. Selon des analyses du Conference Board of Canada (2004), « La qualité de la main-d'œuvre et son engagement joueront un rôle crucial dans la vitalité et la survie des entreprises ». Le marché de l'emploi sera en effet de plus en plus favorable aux candidats et les stratégies pour séduire et retenir les travailleurs les plus qualifiés s'intensifieront dans les années à venir.

Un engagement global : la nouvelle définition dominante au Canada

On peut s'interroger sur l'habileté des répondants à reconnaître les valeurs associées au développement durable.

À cet égard pourtant, deux personnes sur cinq déclinent adéquatement en quoi consiste une entreprise engagée en matière de durabilité, ce qui en fait le choix de réponse le plus prisé partout au Canada : 41 % de tous les répondants font en effet référence à une organisation dont l'engagement global vise la protection de l'environnement, le bien-être social de la population et le progrès économique.

Tableau 7.1

**À VOTRE AVIS, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE
FAIT SPÉCIFIQUEMENT RÉFÉRENCE À...**

	TOTAL
... un engagement global visant la protection de l'environnement, le bien-être social et le progrès économique.	41 %
... la protection de l'environnement	8 %
... la consommation de produits équitables	7 %
... un nouveau concept à la mode	5 %
... une aide aux pays en développement	1 %
Aucun de ces choix	14 %
Je ne sais pas	21 %
Pas de réponse	4 %

.....
N = 1 502

À signaler plus particulièrement que l'occupation, la scolarité, le secteur d'emploi et la région d'appartenance influent significativement sur le choix de réponse.

- ▷ **Occupation et scolarité :** Ainsi, la proportion des répondants identifiant un engagement global comme définition grimpe à la moitié chez les professionnels (49,4 %) et à 54,6 % chez les personnes détenant un diplôme universitaire⁷.
- ▷ **Secteur d'emploi :** Cette définition rejoint aussi 46,3 % des personnes du secteur privé et jusqu'à la moitié des employés de l'État (50,7 %).

- ▷ **Région** : C'est au Québec qu'on remarque la plus forte différence quant aux régions canadiennes : plus de 55 % des citoyens québécois interrogés choisissent la définition englobant les dimensions environnementale, sociale et économique. Toujours au Québec, cette définition est le choix de 76 % des employés du secteur gouvernemental.

Il est particulièrement intéressant de souligner que ce résultat est corroboré de façon identique par un autre sondage réalisé sensiblement à la même période auprès d'une population uniquement québécoise⁸ : alors que les répondants devaient donner leur définition du développement durable, 55 % ont aussi spécifiquement sélectionné cette définition. Ce deuxième sondage confirme également que les personnes du Québec détenant un diplôme universitaire sont plus nombreuses (62 %) à choisir cette définition.

À cet égard, la Loi sur le développement durable du gouvernement du Québec adoptée en avril 2006 et la Stratégie gouvernementale de développement durable qui a suivi en janvier 2008⁹ ont sans doute contribué à l'appropriation de sens autour du concept de développement durable, au sein d'une portion importante de la population québécoise. Ainsi, il faudra d'ores et déjà observer l'influence que pourra entraîner, auprès de la population canadienne, la nouvelle Loi fédérale sur le développement durable, adoptée en juin 2008.

Une équation en déclin : développement durable = environnement

Seulement 8,4 % des répondants canadiens identifient la protection de l'environnement comme l'élément de référence définissant adéquatement une entreprise engagée en matière de durabilité. Ainsi, l'équation *développement durable = protection de l'environnement* serait présentement en déclin au sein de la population. Conséquence de l'impor-

tante sensibilisation déployée depuis le début des années 1970 par rapport aux problèmes environnementaux partout sur la planète, ces deux notions étaient, jusqu'à tout récemment, régulièrement vues comme des synonymes.

Des organisations sous surveillance

Étant donné les préoccupations croissantes que suscitent les enjeux du développement durable dans la société, comment sont perçues les actions des entreprises privées et des grandes organisations par leurs propres employés ?

L'étude révèle tout d'abord que les employés semblent au fait des initiatives de leur employeur à cet égard. Plus de la moitié (52,5 %) des personnes travaillant dans une entreprise du secteur privé au Canada et près des deux tiers (63,2 %) dans les sociétés d'État ou de la Couronne croient en effet que ces enjeux sont pris en compte dans leur organisation. Parmi les employés qui notent un engagement de leur employeur, la plupart (37,5 %) jugent ce niveau d'engagement comme moyen ; 20 % l'évaluent à moyennement élevé et près de 25 % croient que leur employeur est un chef de file dans leur industrie.

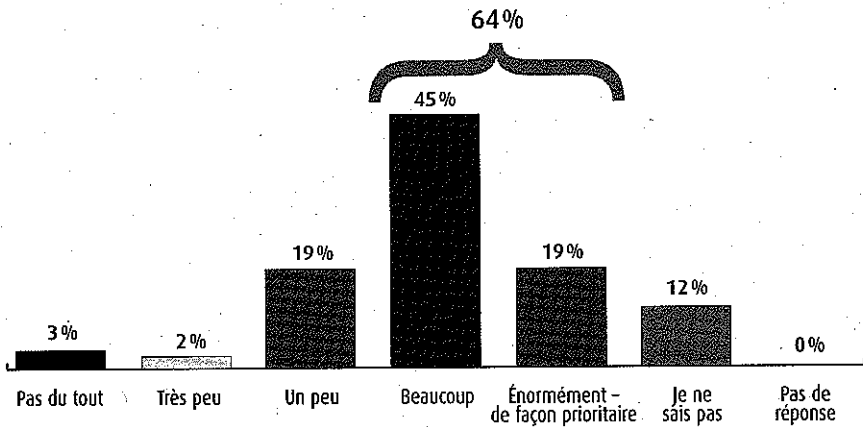
Mais s'agit-il d'un enjeu important pour les employés ? Près des deux tiers des personnes travaillant pour des entreprises privées jugent que leur employeur devrait s'y intéresser beaucoup, voire de façon prioritaire.

- ▷ De façon plus importante, les organisations comptant entre 1 000 et 5 000 employés et celles de plus de 10 000 employés (toutes catégories confondues) récoltent cette réponse chez plus de 75 % de leurs employés.

- ▷ Sont encore plus particulièrement dans la mire les entreprises privées de plus de 10 000 employés ; en effet, près de 9 personnes sur 10 dans ce segment expriment ce jugement.
- ▷ En outre, plus des deux tiers des personnes détenant un diplôme universitaire (67,6 %) et celles ayant un revenu annuel supérieur à 80 000 \$ (68,5 %) posent le même jugement.

Figure 7.2

À VOTRE AVIS, VOTRE ORGANISATION DEVRAIT-ELLE S'INTÉRESSER AU DÉVELOPPEMENT DURABLE ?



.....
Répondants du secteur privé

Un discours peu porteur

Les employés du secteur privé restent critiques toutefois quant au discours de leur employeur. En effet, pour le plus grand nombre (30,2 %), le type d'engagement des entreprises pour lesquelles ils travaillent réfère plutôt au plan d'affaires visant la croissance économique de l'organisation. En deuxième choix, ils sont 18 % à limiter l'engagement des entreprises privées au code d'éthique et aux valeurs de l'organisation.

Seuls 16 % des employés de ce secteur croient que l'engagement de leur employeur consiste en un programme global axé sur la protection de l'environnement, le progrès social et l'efficacité économique.

Tableau 7.2

À VOTRE AVIS, QUAND VOTRE EMPLOYEUR PARLE DU RÔLE QU'IL JOUE DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, IL FAIT RÉFÉRENCE...

	TOTAL
... au plan de développement d'affaires visant sa croissance économique	30 %
... au code d'éthique et aux valeurs de l'organisation	19 %
... au programme global axé sur la protection de l'environnement, le progrès social et l'efficacité économique	16 %
... aux activités de protection de l'environnement	10 %
... à ses dons et à son implication sociale dans la communauté	4 %
Aucun de ces choix	10 %
Je ne sais pas	12 %
Aucune réponse	0 %

Les perceptions ont la vie dure. Elles sont particulièrement significatives quand elles touchent directement le personnel des organisations et concernent l'image publique de l'employeur. Dans un contexte où une forte proportion des employés travaillant pour des entreprises privées jugent que leur employeur devrait s'y intéresser beaucoup – voire de façon prioritaire – et où près de la moitié des répondants (47 %) déclinent adéquatement la définition du développement durable, l'écart entre le discours de l'entreprise et ce qui est perçu ou enregistré sur les initiatives du secteur privé sur leur terrain doit être pris en compte.

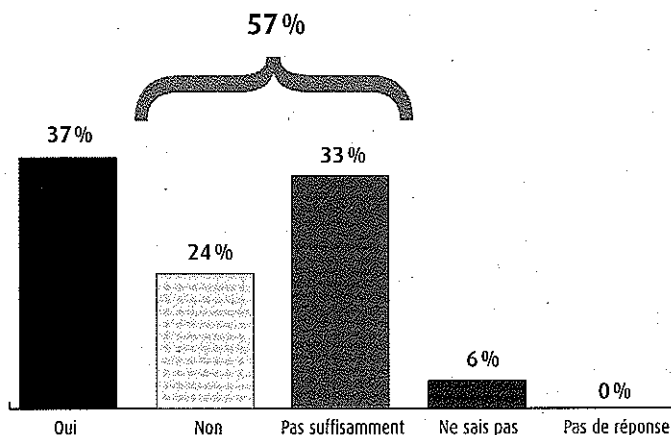
Des communications à parfaire

En outre, plus de la moitié (57,6 %) des employés du secteur privé se considèrent mal ou non informés des activités de leur employeur à ce sujet.

Ces données confirment la place relativement limitée des communications dans les entreprises canadiennes. Une étude récente (Tremblay, 2006) souligne en effet que les enjeux liés au développement durable et aux responsabilités sociales des entreprises sont une préoccupation nouvelle dans les unités de communication à l'échelle du Canada. Tandis que ces enjeux n'étaient pas encore vraiment inscrits à l'ordre du jour des organisations en 2004, on notait, deux années plus tard, une évolution autour de ces enjeux dans la communication d'entreprise, plus particulièrement dans les entreprises de plus de 1 000 employés.

Figure 7.3

VOUS CONSIDÉREZ-VOUS BIEN INFORMÉ DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE VOTRE EMPLOYEUR ?



.....
 Répondants du secteur privé

Des valeurs participatives

Depuis plus d'une décennie, on constate un accroissement des valeurs participatives alors que les citoyens se sentent concernés et veulent participer davantage aux processus décisionnels (Inglehart, 1990). Ainsi, notre enquête démontre que 68 % des Canadiens sont en faveur de changements graduels dans la société et d'une participation directe des citoyens. Au Québec davantage que partout ailleurs au Canada, 76 % des répondants souhaitent être impliqués directement dans les processus de changement au sein de la société, tandis qu'à peine 13 % aimeraient des changements plus radicaux.

Tableau 7.3

TROIS TYPES D'ATTITUDE À L'ÉGARD DE LA SOCIÉTÉ DANS LAQUELLE NOUS VIVONS

	TOTAL - CANADA	TOTAL - QUÉBEC
La société doit changer graduellement, au fil de diverses réformes et avec la participation directe des citoyens.	68 %	76 %
La manière dont la société est organisée doit changer radicalement.	20 %	13 %
La société n'a pas besoin de changer.	3 %	2 %
Je ne sais pas	5 %	6 %
Aucune réponse	4 %	3 %

.....
N = 1 502

Les valeurs participatives s'inscrivent dans la perspective même du développement durable. Le concept de *développement durable* repose en fait sur une idée très simple : celle d'amener les gouvernements, les entreprises privées, les acteurs sociaux et la société civile à donner à tous les citoyens un environnement leur permettant de s'épanouir, tout en améliorant leur qualité de vie et en maintenant un niveau de croissance économique adéquat. Pour être efficace, une démarche visant l'intégration des valeurs du développement durable au sein d'une communauté ou d'une organisation doit prendre appui sur une vision commune des objectifs à atteindre et encourager le principe des solutions partagées par le plus grand nombre (Tremblay, 2007a). Le développement durable propose ainsi de nouvelles formes de partenariat en favorisant un dialogue social plus consensuel, de nouveaux mécanismes de discussion et une plus grande participation des citoyens (Lafferty et Langhelle, 1999).

Des messages clairs

Les citoyens ont des idées très précises des priorités qui devraient être à l'ordre du jour de leurs gouvernements. Il est fort intéressant de noter que les valeurs du développement durable¹⁰ apparaissent, avec l'éducation et les préoccupations économiques, en tête de liste des priorités des répondants du sondage, pour l'ensemble canadien. Toutefois, on note certaines différences régionales importantes. Les répondants du Québec souhaitent davantage la mise en œuvre de politiques environnementales efficaces. Ils se montrent préoccupés par la situation économique et le besoin d'investir en éducation, mais ils ne veulent pas pour autant compromettre l'avenir des futures générations. Il est cependant étonnant de constater que la protection et la promotion de la diversité culturelle obtiennent les plus bas scores, alors que cette question a occupé une place importante dans les débats à l'UNESCO, débat auquel le Québec a participé activement (Lachapelle, 2008).

Tableau 7.4

QUELQUES ÉNONCÉS CONCERNANT LE RÔLE DES GOUVERNEMENTS CORRESPONDANTS À DES ÉLÉMENTS AVEC LEQUELS VOUS ÊTES D'ACCORD :

	TOTAL - CANADA	TOTAL - QUÉBEC
investir davantage en éducation	81%	86%
répondre aux besoins actuels sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs	79%	83%
stimuler l'économie	79%	87%
mettre en place des politiques environnementales plus efficaces	78%	89%
chercher à limiter les effets négatifs de la mondialisation	69%	74%
mieux protéger et promouvoir la diversité des cultures	61%	65%

Note : N = 1 502

Quelle heure est-il ?

Pour plusieurs, l'intérêt pour le développement durable n'était que le *dernier cri* des concepts en vogue en management. Pourtant, des tensions palpables se sont installées dans certaines entreprises qui ont tardé à décoder les valeurs sociales émergentes. Nombreuses sont les pressions auxquelles elles font face. Qu'il s'agisse du positionnement très avantageux des leaders de leur industrie par rapport à ces questions ; des organisations qui exigent de leurs fournisseurs le respect des mêmes standards de responsabilité que ceux auxquels elles souscrivent ; des médias qui se multiplient ; des lois qui sont promulguées ou des citoyens qui réclament des produits répondant à leurs valeurs sociales.

Mais attention, le développement durable n'est pas un prêt-à-porter qu'on choisit le temps d'une mode sociale ni un de ces livres de recettes dans lequel puiser quelques bonnes idées « vertes ». Pour se bâtir et entretenir un capital d'estime, les organisations doivent éviter les pièges d'une bonne action ponctuelle ou d'un vernis de surface.

Au dedans comme au dehors, de grands enjeux guettent les organisations. Main-d'œuvre plus sélective, mobile, peu encline à être influencée par le discours des employeurs. Citoyens informés, plus conscients de leur emprise sur le monde qui les entoure. Les données qui viennent d'être colligées au Canada confirment bien ce profil.

Aujourd'hui, les grandes organisations doivent démontrer une forte capacité d'adaptation aux processus de changement de leur environnement. Elles doivent traduire en gestes concrets les attentes de leurs parties prenantes : « Pour paraphraser Darwin, ce ne sont pas les organisations les plus puissantes qui survivront dans le nouveau millénaire, mais celles qui réussiront à s'adapter à un monde en mutation », expliquent Cutlip, Center et Broom (2000, p. 220). Une vaste étude de

15 ans, menée aux États-Unis, au Canada et en Grande-Bretagne, démontre à cet égard que, dans un environnement de plus en plus complexe, les organisations performantes bâtissent leurs communications sur l'interaction continue avec leurs différents publics, sans oublier les liens avec les groupes de pression :

Une organisation efficace évolue dans un environnement qui se caractérise davantage par le dynamisme, voire l'hostilité, que par la stabilité. [...] Les groupes de pression poussent les organisations à exceller, les obligeant à répondre aux attentes de toutes leurs parties prenantes stratégiques. [...] Les meilleurs services de relations publiques surveillent les attentes qui se manifestent dans leur environnement et tiennent toujours compte des positions des divers publics – surtout celles des groupes militants – dans leur processus décisionnel. Ensuite, ils élaborent des programmes pour communiquer symétriquement avec les groupes de pression et les mettre directement en contact avec les gestionnaires dans l'ensemble de l'organisation.

(Grunig, Grunig et Dozier, 2002).

La réputation des organisations se construit de plus en plus à l'aune de la confiance des citoyens. À cet égard, des études démontrent que de plus en plus de consommateurs aujourd'hui *punissent* ou *récompensent* les entreprises pour des comportements ou des produits qu'ils réprovent ou apprécient. Dans un contexte où la crise de confiance envers les grandes organisations reste encore vive partout au monde, il devient urgent pour certaines de reconnaître, pour leur propre pérennité, qu'elles appartiennent à un ensemble social plus grand qu'elles et qu'elles doivent rendre des comptes sur les impacts sociaux, environnementaux et économiques de leurs activités.

La réputation des gouvernements et des entreprises est en effet le reflet de leurs actions sociales sur le plan communautaire et environnemental, mais aussi sur leurs relations avec les citoyens-consommateurs. Si les élites politiques et les groupes communautaires ont rapidement adopté les valeurs du développement durable, de nombreuses entre-

prises citoyennes ont à leur tour lié la notion de développement au mot « durable » quand, au-delà de la qualité de leurs produits ou de leurs services, elles ont compris que leur notoriété reposait aussi sur leur engagement social. Aujourd'hui, la loi du seul profit porte ombrage aux entreprises uniquement préoccupées de leurs résultats financiers et de leurs actionnaires. C'est bien ce que croit le World Business Council for sustainable development (WBCSD), une association regroupant plus de 200 multinationales actives en matière de développement durable partout au monde :

Dans un monde qui change sans cesse, les efforts de développement durable rendent les entreprises plus concurrentielles, résilientes et rapides dans leurs réactions, et leur procurent vraisemblablement un avantage en ce qui a trait au recrutement et au maintien de la clientèle. Ils peuvent aussi les aider à attirer et à conserver les meilleurs compétences sur le marché, et les rendre plus attrayantes pour les investisseurs et les assureurs, tout en réduisant leur exposition aux risques liés à la réglementation et à d'autres formes de responsabilité.

(WBCSD, 2009)*.

À cet égard, la communication de la performance des organisations devient d'ailleurs de plus en plus un outil d'évaluation, un élément de distinction, qui donne un avantage comparatif à une entreprise. Pour les spécialistes en marketing et les communicateurs, il devient désormais impératif de considérer le *développement durable* comme un élément essentiel des politiques publiques et du comportement éthique des entreprises, un élément qui se mesure également dans les attitudes et les comportements des citoyens, des électeurs et des consommateurs.

RÉFÉRENCES

- BSR (*Business for Social Responsibility*). «About Us: The Business of a Better World», 2009, page d'accueil du BSR, au www.bsr.org/about/index.cfm, consulté le 7 mai 2009.
- Conference Board of Canada. *Hot HR Issues for the Next Two Years*, 2004, document en ligne au <http://sso.conferenceboard.ca/documents.aspx?did=1237>, consulté le 7 mai 2009.
- Cutlip, S. M., A. H. Center, et G. M. Broom. *Effective Public Relations*, 8^e éd., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2000.
- D'ALMEIDA, N. *La société du jugement: essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, Paris, Armand Colin, 2007.
- DRUCKER, P. *Managing in a Time of Great Change*, New York, Truman Talley Books/Plume, 1995, p. 84.
- GRUNIG, L. A., J. E. Grunig, et D. M. Dozier. *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Mahwah, NJ, Erlbaum, 1995, p. 27.
- INGLEHART, I. *Culture Shift in Advanced Industrial Society*, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1995.
- ISO (International Organization for Standardization). «Social Responsibility», 2008, au www.iso.org/sr, consulté le 6 mai 2009.
- LACHAPELLE, G. éd. *Diversité culturelle, identités et mondialisation: de la ratification à la mise en œuvre de la convention sur la diversité culturelle*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2008.
- LAFFERTY, W. M., et O. Langhelle éd. *Towards Sustainable Development: On the Goals of Development and the Conditions of Sustainability*, Londres, Macmillan Press, 1999.
- TREMBLAY, S. *Développement durable et responsabilités sociales dans la communication d'entreprise: tendances canadiennes et québécoises* (rapport de recherche), Chaire en relations publiques, Université du Québec à Montréal, 2006.
- TREMBLAY, S. «Développement durable et enjeux communicationnels: les grandes questions», dans S. Tremblay éd. *Développement durable et communications*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2007a.

TREMBLAY, S. éd. *Développement durable et communications: Au-delà des mots, pour un véritable engagement*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, 2007b, p. 36.

WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). «About the WBCSD: Frequently Asked Questions (FAQs)», 2009, page d'accueil du WBCSD, au www.wbcsd.org, consulté le 7 mai 2009.

WCED (United Nations World Commission on Environment and Development). *Our Common Future* (rapport Brundtland), avril 1987.