

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

DÉVELOPPEMENT D'UN OUTIL DIAGNOSTIC  
EN DÉVELOPPEMENT DURABLE  
POUR LES ORGANISATIONS DE TRANSPORT EN COMMUN

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

RICARDO BREDÁ CONSULIM

SEPTEMBRE 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier chaleureusement,

En premier lieu, à ma directrice de recherche, Professeure Marie-France Turcotte pour avoir guidé mes pas vers le monde passionnant du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises, ainsi que pour ses encouragements, ses conseils, sa patience et sa disponibilité. Je suis heureux d'avoir eu l'opportunité de travailler à ses côtés. Mes remerciements vont aussi aux personnes suivantes.

À Mmes Corinne Gendron et Marie-France Turcotte pour m'avoir offert l'opportunité de travailler sur le projet de consultation pour le Comité de Développement Durable de l'ATUQ.

À mes deux coéquipiers, Mélanie Leblay et Matthieu Fournier, qui patiemment m'ont aidé à surmonter mes difficultés linguistiques ainsi qu'à réaliser cette mission de consultation auprès de l'ATUQ.

À M. Michel Bourbonnière et à tous les membres du CDD de l'ATUQ pour leur collaboration à la réalisation de ce mémoire.

À mes Professeurs Andréa Paula Segatto, Mirian Palmeira, Francisco Lopes pour m'encourager à poursuivre mes études, et pour avoir grandement contribué à ma réussite.

À mes amis pour les moments de distraction nécessaires, d'encouragement et de support.

À ma famille, pourtant loin, pour leur support, leur générosité, et pour me rappeler que dans la vie tout est simple.

Enfin, je remercie énormément Jaqueline, qui, avec son amour et son beau sourire, m'a appuyé dans les périodes de doute, et m'a aidé avec ses critiques, ses remarques et son indéfectible soutien. Merci d'être toujours là.

## TABLE DE MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
LA CONCEPTUALISATION DE L'IDÉE DE DÉVELOPPEMENT .....	6
1.1 La problématique .....	6
1.2 La méthodologie de recherche.....	10
1.2.1 La recherche développement .....	11
1.2.2 La démarche de recherche développement.....	13
1.2.3 Le caractère scientifique de démarche de recherche développement .....	17
1.2.4 La collecte de données pour le processus de construction de l'outil .....	18
1.2.5 L'évaluation de la démarche de recherche développement.....	19
1.2.6 L'implication du chercheur dans la démarche de recherche développement ....	20
1.2.7 Considérations éthiques.....	20
1.3 L'étape de conceptualisation de l'idée.....	21
1.3.1 Considérations théoriques.....	22
1.3.2 L'idée peaufinée.....	33
CHAPITRE II	
L'OPÉRATIONNALISATION DE L'IDÉE .....	35
2.1 La démarche pour construire l'outil diagnostique du développement durable .....	35
2.2 Le modèle d'action pour la construction de l'outil.....	35

2.2.1 Le but poursuivi .....	36
2.2.2 Le public cible.....	36
2.2.3 Les attentes du public cible.....	36
2.2.4 La modélisation de l'outil.....	37
2.3 Le processus de construction du prototype de l'outil .....	39
2.3.1 Étape 1 - Formulation de la structure de base de l'outil.....	40
2.3.2 Étape 2 - La définition de la méthode des collectes de données.....	50
2.3.3 Étape 3 - Le processus de codage et stockage des données.....	58
2.3.4 Étape 4 - Analyse des données pour l'outil .....	60
2.3.5 Étape 5 - Création du système de vulgarisation des résultats .....	63
2.4 Préparation pour l'application de l'outil .....	66
2.4.1 L'application de l'outil par l'étude de cas .....	67
CHAPITRE III	
LES MISES À L'ESSAI DU PROTOTYPE DE L'OUTIL DIAGNOSTIC DU DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LE TEC .....	
3.1 Les mises à l'essai du prototype .....	68
3.2 La mise à l'essai fonctionnelle .....	69
3.2.1 La vérification du contenu de l'outil.....	70
3.2.2 Révision des instruments de collecte des données.....	71
3.2.3 Révision de la grille d'analyse des données .....	75
3.2.4 Les constats de la mise à l'essai fonctionnelle .....	76
3.3 La mise à l'essai empirique .....	77
3.3.1 La mise à l'essai empirique dans l'entreprise 1 .....	78
3.3.2 La mise à l'essai empirique dans l'entreprise 2 .....	85
3.4 Les constats de la mise à l'essai empirique.....	88
3.5 L'évaluation de l'outil après les mises à l'essai .....	89
CHAPITRE IV	
LA NOUVELLE VERSION DE L'OUTIL DIAGNOSTIC DD POUR LE TEC.....	
4.1 Les modifications nécessaires pour la nouvelle version .....	95
4.2 Les solutions aux principales limites de la version 1 de l'outil.....	96

4.2.1	Solution à la limite 1 - Non-compréhension des questions par les répondants	96
4.2.2	Solution à la limite 2 - Vision cloisonnée de l'organisation étudiée	98
4.2.3	Solution à la limite 3 - Adaptation du guide d'entretien à la structure organisationnelle de l'entreprise	100
4.2.4	Solution à la limite 4 - Analyse laborieuse	101
4.2.5	Solution à la limite 5 - Transition du diagnostic au plan d'action	104
4.2.6	Les nouvelles sources d'inspiration pour l'outil	106
4.3	La nouvelle version de l'outil diagnostic en DD pour le TEC	109
4.3.1	Le nouveau modèle d'action de la version 2 de l'outil	111
4.3.2	La nouvelle organisation de la version 2 de l'outil	114
4.4	Les constats de la nouvelle version de l'outil	131
	CONCLUSION	133
	APPENDICE A	
	TABLEAU - CORRESPONDANCE DES NORMES ET GUIDES AVEC LA CHARTE DE L'ATUQ	138
	APPENDICE B	
	LA VERSION 1 DE L'OUTIL DIAGNOSTIC DU DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LE TRANSPORT EN COMMUN - LE GUIDE D'ENTRETIEN	143
	APPENDICE C	
	LA VERSION 1 DE L'OUTIL DIAGNOSTIC DU DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LE TRANSPORT EN COMMUN - LA GRILLE D'AUTOÉVALUATION DES INSTALLATIONS	163
	APPENDICE D	
	LA VERSION 1 DE L'OUTIL DIAGNOSTIC DU DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LE TRANSPORT EN COMMUN - LE QUESTIONNAIRE QUANTITATIF À L'INTENTION DES CHAUFFEURS	166
	APPENDICE E	
	Liste des participants du panel d'experts	170
	APPENDICE F	
	Le modèle de Bertels, Papania et Papania (2010)	171
	APPENDICE G	
	LA VERSION 2 DE L'OUTIL DIAGNOSTIC DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LE TRANSPORT EN COMMUN	172

APPENDICE H	
LA GRILLE DE PLAN D'ACTION .....	261
RÉFÉRENCES .....	262

## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Étapes de la recherche développement (Tirée de Loïselle, 2001, p.88) .....	12
1.2	Modèle de recherche développement technologique de Nonnon (1993, p.151).....	15
1.3	Modèle de recherche développement technologique de Nonnon (1993) adapté de Cervera (1997, p.22) .....	16
2.1	Modélisation de l'outil diagnostic DD par l'auteur.....	39
2.2	Base pour les questionnaires (inspirée de BNQ 21000, 2011).....	52
2.3	Classement des questions.....	59
2.4	Structure de la base de données.....	59
2.5	Graphique de Performance DD globale de l'entreprise.....	63
2.6	Graphique de Performance DD par domaine .....	64
2.7	Graphique - Performance du domaine 1 - Stratégie, vision et gouvernance en termes DD .....	65
4.1	Modèle d'action de l'outil.....	112
4.2	Structure de la feuille d'analyse .....	118
4.3	Tableau « Portrait de l'organisation ».....	129
4.4	Tableau de bord exécutif.....	130

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Comparaison des méthodes de recherche développement.....	14
1.2	Principes de la responsabilité sociétale pour la norme ISO 26000 .....	25
1.3	Liste non exhaustive des guides et normes de DD et de RSE.....	29
2.1	Traduction de la charte de l'ATUQ en concepts-clés du DD et de la RSE ...	42
2.2	Structure centrale de domaines et indicateurs de l'outil diagnostique .....	49
2.3	Exemples des questions qui se répètent dans tous les questionnaires .....	54
2.4	Impacts et risques pour la Grille d'évaluation des installations.....	56
2.5	Échelle de maturité de la grille d'évaluation environnementale .....	57
2.6	Pondération des points obtenus par l'entreprise.....	61
3.1	Questions avec des problèmes de formulation.....	80
3.2	Analyse des mises à l'essai de la version 1 de l'outil diagnostique DD.....	90
4.1	Nouvelle structure des domaines et indicateurs .....	110

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACTU	Association Canadienne du Transport Urbain
AFNOR	Association française de normalisation
APTA	American Public Transportation Association
ATUQ	Association du Transport Urbain du Québec
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CRSDD	Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable
DD	Développement durable
DIGITIP	Observatoire des Stratégies Industrielles, direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes
GES	Gaz à effet de serre
ISO	International standard organization
MEFI	Ministère de l'économie des finances et de l'industrie de la France
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ORSE	Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises
PP	Parties prenantes
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
TEC	Transport en commun
UITP	Union Internationale du Transport Public
UICN	Union mondiale pour la conservation de la nature
UQAM	Université du Québec à Montréal

## RÉSUMÉ

Cette recherche s'articule autour du concept du développement durable (DD) et de l'appropriation de ce concept par les entreprises par le biais de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Plus particulièrement l'étude propose le développement d'un outil diagnostique spécialement conçu pour les sociétés de transport en commun (TEC) afin de guider la démarche des entreprises voulant insérer des pratiques DD et RSE dans leurs stratégies et cultures organisationnelles.

L'objectif de la recherche est de développer un outil diagnostique adapté aux enjeux du DD pour le TEC, capable d'établir un portrait de la situation actuelle des entreprises quant à leurs pratiques DD et RSE, de même que d'initier un programme d'actions pour le DD. Pour ce faire, la méthode de recherche retenue est celle de la recherche développement.

L'outil développé devient le point central de ce travail, passant en revue les étapes de sa construction, de son application et de son évaluation. À la fin, l'outil diagnostique devient un outil stratégique pour les entreprises de TEC en se présentant sous format d'un questionnaire divisé en cinq domaines et 23 indicateurs qui constituent la base de l'outil. Avec une systématisation de l'analyse des données, l'outil permet une simplification facilitant la divulgation des résultats obtenus par cette démarche. En outre, cet outil suggère aux entreprises une réflexion sur ses pratiques DD tout en contribuant à une consolidation des pratiques DD au sein de la stratégie d'entreprise.

Les travaux scientifiques, les guides et normes consultés pour ce travail ont permis d'élaborer un outil diagnostique de DD et RSE pour les entreprises. Un plan de recommandation est aussi offert pour la suite de l'utilisation du diagnostic et pour guider la haute direction dans ses choix stratégiques pour implanter le DD et la RSE au sein de l'entreprise.

Les tests réalisés avec l'outil ont permis de le valider qualitativement. Cependant, pour des contraintes de temps, un test auprès d'un échantillon quantitatif n'a pas pu être possible. Cela ouvre une possibilité à de nouvelles recherches.

Mots-clés : développement durable, responsabilité sociale des entreprises, méthodologie de recherche développement, transport en commun et outil diagnostique

## INTRODUCTION

De plus en plus la société devient consciente des enjeux environnementaux et sociaux. La déforestation, le changement climatique, les inégalités sociales sont sujets fréquents dans les médias. Alors, les mouvements sociaux, renforcés par les actions des ONG et d'autres groupes de pression ainsi que par les gouvernements, principalement des pays développés, ont entraîné un changement progressif dans leur façon de penser les problèmes touchant l'environnement et sa conservation et les disparités sociales. Cette préoccupation sociale et environnementale a généré à son tour, la création et la propagation du concept du développement durable à partir des années 1970 (Hajer, 1995; Vivien, 2005; Gendron, 2009).

L'émergence et la popularisation de ces enjeux liés au développement durable a créé une vague de conscientisation mondiale en influençant la façon d'agir de la population. Alertes à leur environnement, les entreprises commencent à s'adapter à ce nouveau contexte. Des consommateurs conscients exigent des entreprises un positionnement et des actions concrètes par rapport à ces enjeux. La création des lois par l'État et des normes éthiques par des organismes non gouvernementaux sont autant de pressions au changement et à l'adoption du concept de développement durable dans leur façon de gérer des entreprises. De plus, la pression des consommateurs conscients de ces préoccupations sociales et environnementales met à l'épreuve la légitimité des entreprises et leur pérennité.

Dans ce nouveau contexte, plusieurs solutions sont possibles. Le transport en commun (TEC) se présente comme une des solutions pour les problèmes sociaux et

environnementaux. Le transport est un enjeu, particulièrement dans le contexte urbain, et plusieurs problèmes lui sont associés. Les infrastructures - les routes, les stationnements - occupent les sols et donc détruisent les écosystèmes. Dans les grandes villes, la voiture, les camions et les autobus font concurrence pour avoir l'espace sur les routes, les ponts et stationnements. Embouteillages et ralentissements causent des ennuis. De plus, les véhicules sont source de gaz à effet de serre et de diverses pollutions de l'air.

Le transport en commun a l'avantage de contribuer à diminuer le nombre de véhicules individuels sur les routes, réduisant d'autant les problèmes ci-dessus mentionnés. Cela constitue un argument important de légitimité pour les sociétés de transport en commun. Toutes les entreprises pour prospérer doivent se soucier de leur légitimité, mais cela est d'autant plus vrai pour celles qui dépendent en grande partie des financements publics, comme c'est le cas des organisations de transport en commun. Il est donc opportun pour celles-ci de s'affirmer comme un acteur offrant des solutions aux problèmes et comme des leaders du développement durable, et ce, dans ses trois sphères : l'environnement, le social, et l'économique.

Consciente de cela, l'Association du transport urbain du Québec (l'ATUQ)<sup>1</sup> souhaite continuer à positionner le transport en commun comme une des alternatives dans les solutions pour le DD. Le comité DD de l'ATUQ créé en 2009 a officialisé sa démarche en s'appuyant sur une Charte de DD. Celle-ci met en évidence le rôle crucial que doit jouer le transport en commun en la matière. La Chaire de Responsabilité sociale et de développement durable (CRSDD) de l'ESG-UQAM a été mandatée par l'ATUQ pour accompagner les entreprises membres de l'ATUQ dans leurs démarches

---

<sup>1</sup> L'ATUQ regroupe les neuf (9) plus grandes sociétés de TEC au Québec : Montréal (STM), Québec (RTC), Lévis (STL), Laval (STL), Longueuil (RTL), Gatineau (STO), Trois-Rivières (STTR), Saguenay (STSag.) et Sherbrooke (STSh.) qui desservent plus de 50% de la population québécoise et comptent pour 90% des déplacements faits en transport public sur le Québec.

d'implantation des pratiques et politiques de DD. Sur une période de trois ans, diverses démarches seront entreprises.

Il a été convenu d'élaborer un diagnostic de développement durable pour les entreprises de TEC membres de l'ATUQ. Cela a généré la question de départ de cette recherche : « Comment diagnostiquer les pratiques de DD des entreprises de TEC? ». Cette question a inspiré la recherche des travaux scientifiques, des normes et certifications portant sur la RSE et le DD en lien avec le TEC. Cependant, c'est dans cette recherche pour les outils diagnostic DD et RSE que le problème se pose.

Plusieurs organisations offrent des outils diagnostic DD et RSE. Néanmoins, un outil adapté aux enjeux du transport en commun pour évaluer la performance DD et RSE de ces entreprises n'a pas été trouvé. C'est ce qui a motivé l'idée de départ de ce travail de construire un outil diagnostic DD pour le TEC. Ainsi, ce travail compte quatre chapitres qui décrivent le processus de construction de cet outil jusqu'à sa version améliorée.

Dans le premier chapitre intitulé « la conceptualisation de l'idée de développement », la problématique de la recherche sera détaillée ainsi que la méthodologie de recherche utilisée. De plus, un corpus théorique en expliquant la *recherche développement* et son utilité comme méthodologie de recherche pour ce travail a été construit. Cette méthodologie a fourni l'apport nécessaire pour respecter une démarche scientifique pour la construction de notre outil. Avec des modèles théoriques originaires des sciences de l'éducation, la façon dont la *recherche développement* opère, offre de grands apprentissages aussi aux sciences de la gestion. Divisée en trois parties principales, (1) construction, (2) application, (3) évaluation (Richey, Klein et Nelson, 2004), cette méthodologie pousse le développement de l'outil en construction vers un niveau optimal de fonctionnement tout en respectant les principes d'une démarche scientifique. Selon le modèle de Nonnon (1993), utilisé comme la base de ce processus d'élaboration de connaissances, la *recherche*

*développement* exige la construction d'une base des connaissances théoriques qui guidera le peaufinage de l'idée de départ, l'élaboration d'un prototype de l'outil et la mise en application de ce prototype et ses révisions. De plus, les objectifs de la recherche seront présentés afin de guider la construction de cet outil

Le chapitre II traite de l'opérationnalisation de l'idée de construction de l'outil. Il s'agit, alors, d'expliquer les cinq étapes principales de la construction du prototype de l'outil qui deviendra la première version de l'outil à être testée. Cela passe par le choix des sources d'inspiration qui vont guider l'élaboration de l'outil ainsi que par la formulation de la structure de base de l'outil et les concepts théoriques qui la définissent. Aussi, le format des instruments de collecte des données sera présenté. À la fin, le prototype construit sera présenté.

Dans le chapitre III, la première version de l'outil sera testée. Tel que Nonnon (1993) le suggère dans son modèle, la mise à l'essai fonctionnelle est le premier test de l'outil, passant par des révisions par l'équipe de conception du prototype ou par l'aide d'un panel d'experts qui va donner son avis sur l'outil, son contenu et son utilité pratique. Dans un deuxième test, celui de la mise à l'essai empirique, l'outil est entièrement testé au complet par le biais de l'étude de cas dans deux sociétés de TEC membres de l'ATUQ. À la fin, les constats de ces mises à l'essai seront présentés en soulignant les points forts et points faibles de l'outil. Ce sera le moment de cibler les nouvelles attentes de sociétés de TEC par rapport à l'utilisation de l'outil.

Dans le dernier chapitre, la nouvelle version de l'outil diagnostic DD pour le TEC sera présentée. Cette version comprend les attentes des sociétés de TEC et les modifications nécessaires pour la rendre plus utile et pratique pour ses usagers. Dans un premier moment, les limites trouvées lors des tests de la première version de l'outil seront discutées avec l'ensemble des solutions créées pour les transcender. À la fin, le nouveau modèle d'action de l'outil sera présenté avec son nouveau format et mode d'emploi.

Enfin, pour la conclusion de ce travail, les contributions et retombées de la recherche seront discutées. Cette partie s'articule sur l'ensemble des apprentissages de ce processus de construction. De plus les limites de la recherche et les nouvelles pistes de recherche seront exposées. Ainsi, dans sa présentation, cette partie amène une synthèse de ce travail de recherche pour après présenter ses principales conclusions.

## CHAPITRE I

### LA CONCEPTUALISATION DE L'IDÉE DE DÉVELOPPEMENT

Le projet de consultation sur le DD entre l'ATUQ et la CRSDD a été l'élément déclencheur de ce travail. Ce mandat a amené à identifier un besoin de création d'outils de diagnostic en termes de DD et RSE. Alors, dans ce chapitre, nous allons discuter la problématique de la recherche ainsi que décrire la méthodologie de recherche. Un cadre théorique servira pour baliser le développement de cette idée initiale et pour délimiter les objectifs de cette recherche.

#### 1.1 La problématique

Comme Contandriopoulos *et al.* (2005) le mentionnent, la problématique de la recherche « survient lorsqu'il existe un écart entre la conception ou l'explication d'un phénomène et l'observation ou perception de la réalité » (p.18). Plus particulièrement dans cette étude, l'écart présenté consiste entre les outils existants de diagnostic de DD et RSE qui ne sont pas adaptés aux enjeux spécifiques du TEC.

Le diagnostic est une étape importante dans la démarche de développement durable d'une entreprise. Laflamme (1977) définit le diagnostic comme une étude basée sur des analyses et constatations de l'état actuel d'une entreprise quant à son

développement organisationnel. Aldefer (1980) dit que l'objectif du diagnostic organisationnel est de comprendre une situation donnée et de savoir si des actions sont applicables ou pas pour changer ou modifier cette situation. Alors, pour cette étude, le diagnostic devient une analyse de l'état actuel de l'entreprise quant à ses pratiques de développement durable.

Ainsi, dans le but d'aider les entreprises dans leur démarche de DD et RSE, plusieurs organisations internationales ont développé des normes et guides de pratiques de DD et RSE, notamment ceux de l'*International Organization for Standardization* (ISO), du Bureau de normalisation du Québec (BNQ) et de l'Association Française de Normalisation (AFNOR). Chaque guide ou norme a sa particularité. Toutefois, leur objectif reste commun et vise à orienter la gestion des entreprises afin de les amener à une amélioration de leur performance sociale ou aussi l'obtention d'une certification. Certains guides ont un grand niveau de profondeur sur des enjeux spécifiques du DD et de la RSE : la norme ISO 14001 donne des lignes directrices pour élaborer un système de gestion environnementale; la certification OHSAS 18001 donne des consignes principalement sur la gestion de la santé et de la sécurité au travail et l'amélioration du cadre de vie des employés; d'autres normes prescrivent des techniques de transparence et communication en DD et RSE.

Lancée en novembre 2010, l'ISO 26000 comprend 7 questions centrales touchant la responsabilité sociale des entreprises (Turcotte *et al.*, 2011). Ces questions centrales sont : gouvernance de l'organisation, relations et conditions de travail, l'environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs et communautés et développement local. Chaque question centrale a des domaines d'actions qui facilitent la compréhension de cette norme. De plus, l'association française de normalisation et certification, l'AFNOR, a traduit les concepts de la norme ISO26000 dans une certification. D'ailleurs, inspiré par le référentiel français « SD 21000 », publié en 2003 par l'AFNOR, le BNQ a lancé en 2011 le guide BNQ 9700-021/2011, aussi

appelé BNQ 21000. Ce guide traite d'une façon claire et objective l'application des concepts de développement durable en créant 21 indicateurs divisés en 4 thématiques principales : transversales, économiques, environnementales et sociales. Ce référentiel québécois offre aussi une grille d'analyse pouvant amener les décideurs organisationnels à faire une analyse diagnostic DD de leur organisation en accordant de l'importance à la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes. Ainsi, d'une façon générale, ces guides et normes servent d'orientation théorique aux entreprises voulant entreprendre une démarche de DD et RSE. Cependant ces guides et normes étudiés ont un caractère générique et plutôt théorique quant aux pratiques de DD et RSE, sans faire référence aux enjeux spécifiques du TEC.

Alors, en ce qui concerne les guides spécifiques pour le TEC, ce sont surtout les associations du transport en commun qui en ont produit, comme l'Association internationale du transport urbain (l'UITP), l'Association canadienne du transport urbain (l'ACTU), et l'Association américaine de transport public (l'APTA). Toutes ces associations présentent des comités ou commissions portant sur le développement durable qui élaborent des guides de DD et RSE.

L'UITP a créé sa charte DD en 2003 que plusieurs sociétés et associations de TEC l'ont signé. De plus, sa commission sur le DD travaille activement sur des projets touchant l'efficacité énergétique, les émissions des gaz à effet de serre, le changement climatique et l'inclusion sociale<sup>2</sup>. Le principal projet de DD de l'UITP est le « 2025=PTx2 » dont l'objectif principal est de doubler la part de marché des transports publics dans le monde entier d'ici 2025<sup>3</sup>. Les objectifs spécifiques de ce programme sont le combat contre les émissions de GES, la création des richesses et d'emplois, l'inclusion sociale et la diminution de la congestion routière. Plus spécifiquement concernant les outils de gestion du DD, l'UITP a produit un guide de DD et RSE qui

---

<sup>2</sup> Voir UITP sur <http://www.uitp.org/Public-Transport/sustainabledevelopment/index.cfm#a>

<sup>3</sup> Voir UITP - Projet PTx2 sur <http://www.ptx2uitp.org/>

exemplifie plusieurs actions de DD par le biais d'études de cas, en proposant des indicateurs pour mesurer la performance DD des entreprises de TEC.

Quant à l'ACTU, cette association a produit un guide avec les meilleures pratiques de DD faites par ses membres. De plus, elle a élaboré un rapport qui présente ses lignes directrices quant aux pratiques de DD pour les réseaux de TEC. Ce rapport intitulé « Vers la durabilité : nouvelles lignes directrices pour les réseaux de transport en commun au Canada » aide à sensibiliser les sociétés membres de l'ACTU à adopter un comportement plus socialement responsable en suggérant une série d'indicateurs de mesure de DD pour ses membres.

L'APTA, par son comité DD, fournit sur son site internet plusieurs documents portant sur le DD. Ces guides présentent des solutions et des actions recommandées pour calculer les émissions de GES, pour mettre en place des projets de DD et RSE ainsi que des outils et de bonnes pratiques de DD et TEC pouvant inspirer des actions dans des entreprises de TEC.

Bien que ces guides aient un apport pratique, ils ne constituent pas un outil diagnostic; ils ont cependant pu enrichir l'outil que nous avons développé. Ainsi, aucun référentiel consulté, soit des normes ou guides des associations de TEC, n'offre un outil diagnostic DD pour les entreprises du TEC permettant aux entreprises d'identifier leurs forces et faiblesses quant à leurs pratiques DD. De plus, l'écart existant entre les guides et normes génériques de DD et RSE (fondements théoriques), et ceux spécifiques pour le TEC (vers la pratique), a suscité l'intérêt de développer un outil diagnostic adapté aux enjeux spécifiques du DD pour le TEC qui combine la théorie et la pratique en termes de DD et RSE.

En résumé, pour répondre à cette question, l'idée initiale est d'élaborer un outil diagnostic DD adapté aux entreprises de TEC, qui permet de créer un portrait des entreprises sous forme d'analyse « forces » et « faiblesses », ciblant les impacts et

risques environnementaux et sociaux de l'entreprise. Ainsi, l'outil diagnostique à être construit dans cette étude, aura pour objectif d'identifier les forces et faiblesses par domaines stratégiques des sociétés membres de l'ATUQ en matière de DD en identifiant des problèmes et ses éventuelles causes.

Une fois l'idée de recherche identifiée, il faut définir la meilleure méthode pour concrétiser cette recherche. Dans la partie qui suit, la méthodologie de recherche sera exposée. C'est à partir d'elle que le chercheur sera en mesure de mettre en pratique sa recherche tout en regardant la scientificité de ses méthodes.

## 1.2 La méthodologie de recherche

Partant de l'objectif principal de cette recherche de construire un outil de diagnostic DD pour le TEC, le postulat épistémologique choisi est celui d'une approche constructiviste (Thiétart, 2007). En fait, l'approche constructiviste, en sciences de la gestion, soutient que l'objectif de la recherche est de construire un outil de gestion utile et pertinent pour l'action comme réponse à une problématique présentée au sein d'une organisation (Thiétart, 2007).

Dans ce travail, l'élaboration de l'outil diagnostique vient donc répondre à un besoin exprimé par les sociétés de TEC membres de l'ATUQ pour connaître l'état actuel de leur démarche de DD. Ainsi, une stratégie de recherche propice pour ce processus d'élaboration de l'outil diagnostique est la recherche de développement (Contandriopoulos *et al.*, 2005).

### 1.2.1 La recherche développement

La recherche de développement, ou encore, la recherche développement (*developmental research*) (Seels et Richey, 1994) est l'étude systématique visant à concevoir, développer et évaluer de nouveaux outils, des processus et des produits tout en répondant aux critères de qualité, d'efficacité et d'utilité exigés pour une intervention (Seels et Richey, 1994). De plus, la recherche développement sert aussi à, en utilisant de façon systématique les connaissances existantes, mettre au point une intervention nouvelle, à améliorer considérablement une intervention qui existe déjà ou encore à élaborer ou à perfectionner un instrument, un dispositif ou une méthode de mesure (O.C.D.E. 1980; cité par Contandriopoulos *et al.*, 2005). Ainsi, elle « [...] vise surtout la production de connaissance suite à l'expérience de développement produit » (Loiselle, 2001, p.80).

Loiselle (2001) suggère que la recherche développement s'insère entre la recherche d'analyse des besoins et la recherche évaluative. Selon cet auteur, la recherche développement consiste à analyser le processus de développement d'un produit, sa création et ses améliorations. Dans cette optique, l'analyse de la qualité et efficacité du produit et son implantation pourrait faire partie d'une nouvelle recherche.

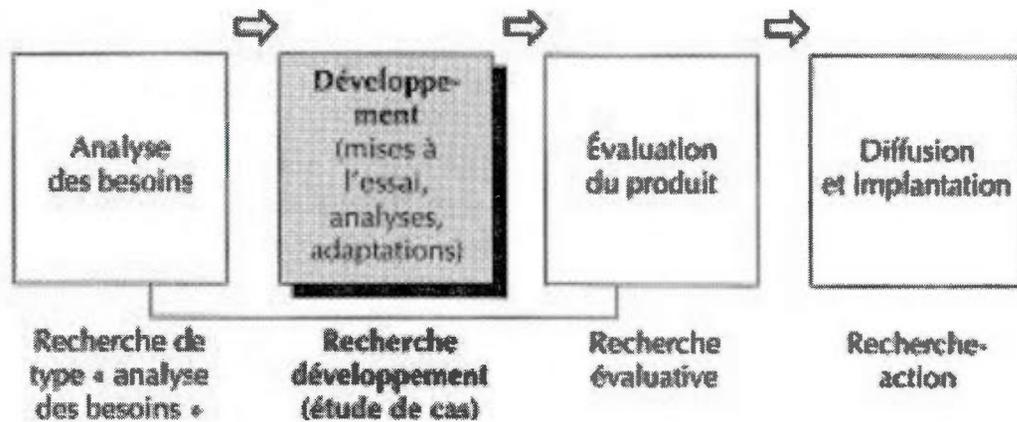


Figure 1.1 Étapes de la recherche développement (Tirée de Loisel, 2001, p.88)

Selon Richey, Klein et Nelson (2004), la recherche développement est un processus d'analyse complet qui doit comporter la construction, l'application et l'évaluation de l'outil produit. Selon eux, la recherche développement peut être divisée en deux types. Dans la recherche développement du type I, le chercheur décrit les expériences et étudie les impacts d'un processus complet de conception d'un produit ou d'un projet spécifique. Le chercheur conçoit un nouveau produit ou projet en faisant l'analyse des étapes de ce processus : sa construction, son application et son évaluation, en même temps. Comme résultat du type I de recherche développement, le chercheur a un produit développé, ainsi que l'apprentissage de son développement et l'analyse des conditions qui facilitent son usage dans un contexte spécifique. Ces auteurs affirment que généralement, cette recherche du type I est élaborée principalement dans le format d'étude de cas dans lequel le cas étudié est celui de la démarche de développement du produit (Richey et Nelson, 1996).

Pour ce qui est de la recherche développement du type II, l'objectif est d'étudier et d'améliorer le processus de création, développement et évaluation d'un produit ou projet déjà existant, ou encore, d'une des étapes impliquant sa construction. Le résultat attendu de ce type de recherche est l'amélioration du produit déjà existant ou

de ses étapes de conception afin de créer des modèles et des conditions qui facilitent l'usage de ce produit avec la possibilité de généraliser les résultats obtenus.

En fait, la principale différence entre ces deux types de recherche développement est que dans le premier type, il s'agit d'exécuter un nouveau processus et l'analyser, et dans le deuxième type, il s'agit de l'étude du processus déjà existant (Richey, Klein et Nelson, 2004). Alors, la recherche développement du type I est celle qui répond mieux aux objectifs de cette recherche. Pour bien comprendre son fonctionnement, la démarche de recherche développement sera présentée.

### 1.2.2 La démarche de recherche développement

Le type I de recherche en développement comporte trois étapes principales : (1) construction, (2) application et (3) évaluation (Richey, Klein et Nelson, 2004). Dans l'étape de la construction, il s'agit de développer l'idée du produit à être construit et de planifier son processus de construction. Par la suite, dans l'étape de l'application, le chercheur testera un prototype ou une version du produit développé dans l'étape précédente. Alors que dans l'étape de l'évaluation, le chercheur est invité à présenter une analyse du processus de construction du produit ou de son application, tout en offrant des pistes d'amélioration, ce qui peut conduire à la version finale du produit. Cette explication facilite la compréhension de la démarche de recherche développement, toutefois, elle ne sert qu'à donner des lignes générales à suivre.

Ainsi, d'autres auteurs suggèrent des modèles plus complexes pour la recherche développement avec plusieurs autres étapes à suivre. Borg et Gall (1989) proposent une démarche en 9 étapes alors que Van der Maren (1999) présente une démarche composée de 6 étapes principales. Le tableau 1.1 compare les pas à suivre

dans les démarches de recherche développement proposées par ces deux groupes d'auteurs :

Tableau 1.1 Comparaison des méthodes de recherche développement

<b>Borg et Gall (1989)</b>	<b>Van der Maren (1999)</b>
1. Analyse des données et des besoins	1. Analyse de la demande
2. Planification de l'objet	2. Cahier des charges
3. Développement du prototype	3. Conception
4. Mise à l'essai préliminaire	4. Préparation technique et construction du prototype
5. Révision du produit suite la mise à l'essai préliminaire	5. Mise au point du produit
6. Mise à l'essai principale	6. Implantation
7. Révision opérationnelle	
8. Mise à l'essai opérationnelle	
9. Diffusion et implantation.	

Adapté de Loisel (2001)

Ces deux modèles présentent des similitudes, comme l'observe Loisel (2001). Les étapes d'analyse préliminaire, de conception et réalisation d'un prototype, de mise à l'essai et révision du prototype et de diffusion du produit, sont présentes dans ces deux modèles. Alors, on comprend que ces étapes sont essentielles pour le fonctionnement de la démarche de recherche développement.

Proposant lui aussi une démarche de recherche développement, Nonnon (1993) a élaboré un modèle dans lequel la première étape est celle de l'élaboration de l'idée. Contrairement aux deux autres modèles dans lesquels l'analyse de l'idée et la confrontation théorique sont faites conjointement, Nonnon (1993) suggère que la recherche développement du produit commence par une idée ou par un problème à résoudre, pour après, dans une autre étape, confronter cette idée avec des concepts théoriques de manière à préciser cette idée pour l'améliorer, la modifier ou la rejeter.

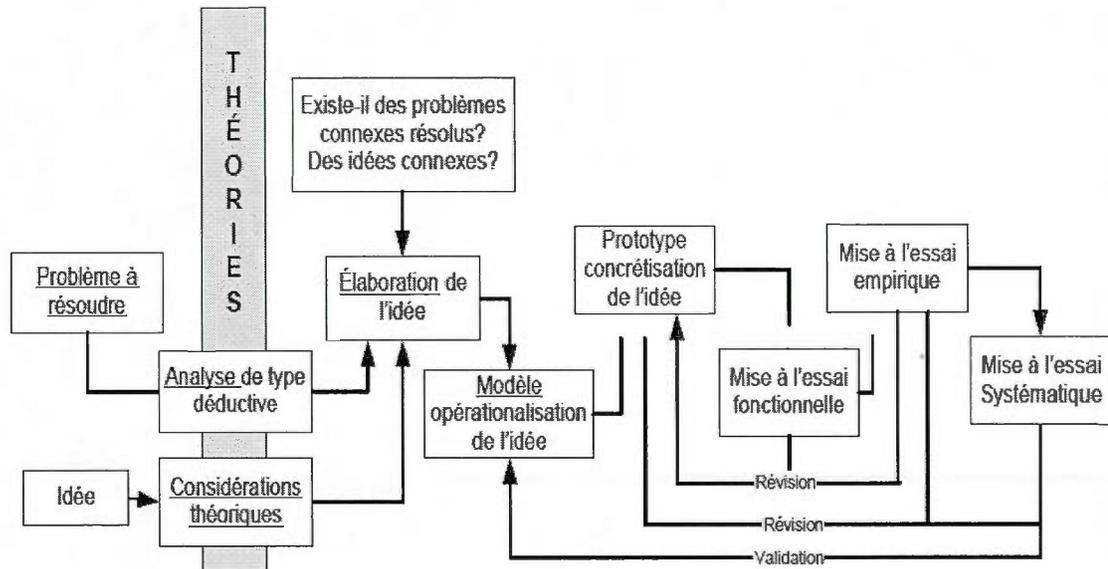


Figure 1.2 Modèle de recherche développement technologique de Nonnon (1993, p.151)

Nonnon (1993) propose aussi la construction d'un modèle d'action qui servira de guide pour le chercheur tout au long du processus de développement du produit. Ce modèle d'action précise l'idée du produit à développer ainsi que les étapes nécessaires pour sa réalisation, devenant alors les étapes de planification et conception du cahier des charges suggérées par Borg et Gall (1989) et Van der Maren (1999). L'auteur affirme que c'est l'étape de conception et construction du produit la plus importante, car c'est dans celle-ci que le chercheur décrira les caractéristiques et les fonctionnalités du modèle d'action.

De plus, son modèle précise la construction d'un prototype et trois étapes de mises à l'essai, soit la mise à l'essai fonctionnelle, la mise à l'essai empirique et la mise à l'essai systématique. Comme dans les modèles de Borg et Gall (1989) et Van der Maren (1999), ces mises à l'essai servent à réviser et à mettre au point le produit pour après le diffuser. Cependant, Nonnon (1993) précise que la mise à l'essai systématique sert à valider et à améliorer le modèle d'action, tandis que les mises à l'essai fonctionnelle et empirique servent à améliorer le prototype.

En comparant le modèle de Nonnon (1993) avec les étapes proposées par Richey, Klein et Nelson (2004), le processus de construction constitue alors les étapes de conceptualisation et opérationnalisation de ce modèle. L'application de l'outil est caractérisée par l'étape de mises à l'essai de l'outil, divisée en trois parties. Alors que, l'évaluation de l'outil recommandée par Richey, Klein et Nelson (2004) apparaît lors de la mise à l'essai de ce modèle.

Pour faciliter la compréhension du modèle proposé par Nonnon (1993), Cervera (1997), dans ses travaux, fait une adaptation de ce modèle. Il ordonne les composantes des étapes d'une recherche en développement suggérées par Nonnon en 5 étapes principales. La figure 1.3 illustre le modèle de Nonnon (1993) adapté de Cervera (1997).

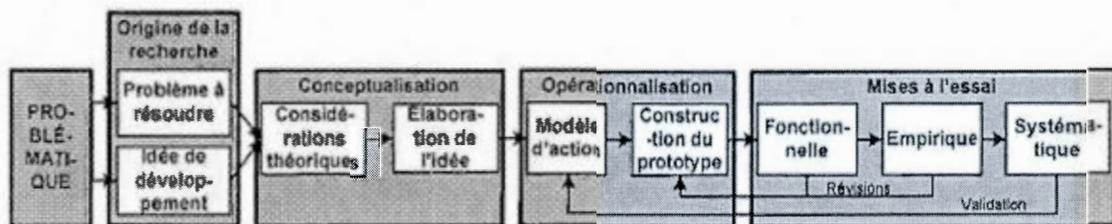


Figure 1.3 Modèle de recherche développement technologique de Nonnon (1993) adapté de Cervera (1997, p.22)

Selon Harvey (2007), ce modèle de Cervera (1997) s'adapte bien à la recherche universitaire. Il garde la condition de création et innovation liée aux concepts théoriques tel que suggéré par Nonnon (1993). Les étapes de problématique et d'origine de la recherche servent justement comme guide de travail pour le chercheur en conservant le but et les objectifs initiaux de la recherche en question. Ainsi, le modèle de démarche de recherche développement adopté pour la suite de cette étude est celui de Nonnon (1993) adapté de Cervera (1997).

### 1.2.3 Le caractère scientifique de démarche de recherche développement

Pour qu'une recherche soit crédible, elle doit respecter certains critères scientifiques. Loïselle (2001) suggère six conditions pour renforcer le caractère scientifique de la démarche de recherche en développement :

- (1) le caractère novateur du produit ou de l'expérience
- (2) la présence de descriptions détaillées du contexte et du déroulement de l'expérience
- (3) la collecte de données détaillées sur le processus de développement et l'analyse rigoureuse de ces données
- (4) l'établissement de liens entre l'expérience de développement réalisée et un corpus de connaissances scientifiques
- (5) la mise à jour des caractéristiques essentielles du produit
- (6) l'ouverture vers des pistes de recherche dépassant le cas particulier de l'expérience de réalisation du produit.

Source : Loïselle (2001, pp.89-91)

Selon Loïselle (2001), le caractère novateur peut générer des nouvelles connaissances pratiques, lors de l'élaboration d'un produit, comme des connaissances théoriques pour des futurs développements. Les descriptions détaillées du développement du produit servent à guider les réflexions du chercheur lors de l'analyse du processus de développement. La collecte de données détaillées sur le processus de développement vient aider le chercheur lors de l'analyse du processus. Le lien entre la pratique de développement et les concepts théoriques doit être présent dans la démarche de recherche développement pour fournir des connaissances théoriques et pratiques pour l'élaboration d'un processus de développement. La description détaillée des principes de base et des caractéristiques du produit se fait nécessaire pour mettre en évidence les choix du concepteur devenant un exemple pour les nouveaux concepteurs. Enfin, produire des pistes de recherche sert à élargir les connaissances produites par cette recherche en stimulant de nouvelles recherches.

Ces principes seront suivis afin d'assurer le caractère scientifique de cette démarche de développement. Ainsi, la section qui suit présentera les méthodes de collecte des données et d'analyse pour cette recherche.

#### 1.2.4 La collecte de données pour le processus de construction de l'outil

Dans un projet de recherche développement, la collecte des données peut prendre plusieurs formes. Le chercheur a plusieurs types d'instruments pour la collecte des données (Richey, Klein et Nelson, 2004), certains sont des instruments qualitatifs d'autres quantitatifs. La collecte d'information peut passer par des interviews qualitatifs, des questionnaires quantitatifs, des observations, des analyses de documents pour n'en citer que quelques-uns (Thiétart, 2007; Contandriopoulos *et al.*, 2005; Richey, Klein et Nelson, 2004; Huberman et Miles, 2002; Moscovici et Buschini, 2003). Ainsi, le chercheur doit adapter les méthodes de collecte de données pour mieux répondre aux objectifs de la recherche. Dans cette étude, l'approche adoptée est celle d'une étude qualitative. Ainsi, les instruments de collecte de données sont : le journal de bord, les observations directes durant l'application de l'outil et les commentaires des utilisateurs par des entrevues.

Loiselle (2001) suggère l'utilisation du journal de bord pour décrire tout le processus de construction de l'outil. Son contenu doit détailler la formulation de l'idée initiale du projet et l'évolution pendant la construction de l'outil. Le journal de bord sert aussi à conserver et rassembler les comptes-rendus des réunions faites avec des experts et les prises de décisions faites par le chercheur pendant le processus de construction de l'outil. Ainsi, dès le début du projet de construction de l'outil diagnostic DD pour le TEC, un journal de bord a été utilisé pour enregistrer le déroulement de ce processus de construction.

Les observations directes sont aussi très précieuses. Dans le cas de cette étude, elles ont été faites pendant la phase d'application de l'outil. Celles-ci ont été élaborées par deux chercheurs. Chacun a donné son avis quant à l'application de l'outil et des points d'amélioration. Une autre stratégie adoptée était le panel d'experts. Les commentaires des experts ont été obtenus à la fin de l'application de l'outil.

Lors de l'analyse des données, pour augmenter la crédibilité, de la triangulation entre les méthodes de collectes de données (Thiétart, 2007) a été réalisée. Les méthodes de collecte et d'analyse des données seront mieux discutées lors de l'évaluation de l'outil. Quant à la généralisation des résultats, comme il s'agit d'une étude qualitative, cela délimite la généralisation d'un comportement observé (Yin, 2002; Thiétart, 2007; Contandriopoulos *et al.*, 2005).

Alors, dans les parties qui suivent de ce chapitre, nous allons décrire les étapes suivies pour construire ce nouvel instrument tout en commençant par les définitions du terme diagnostic et, après, des concepts-clés de l'outil.

#### 1.2.5 L'évaluation de la démarche de recherche développement

En plus de l'analyse et du choix des méthodes de collecte des données, l'explication des méthodes d'appréciation est utilisée afin de garantir la qualité de cet outil quant à sa validité et sa fiabilité (Contandriopoulos *et al.*, 2005). À l'étape de l'application, la validité et la fiabilité des méthodes des collectes et d'analyse des données seront testées en ce qui concerne le protocole d'entretien à suivre. L'étape d'évaluation examine les deux étapes précédentes. Cette dernière étape est importante, car c'est au niveau de celle-ci que seront soulevées les discussions pour la construction et l'utilisation de l'outil, ses modes de collecte et d'analyse des données, ainsi que les conditions d'appréciation de l'outil (Contandriopoulos *et al.*, 2005).

### 1.2.6 L'implication du chercheur dans la démarche de recherche développement

Dans la recherche en développement, l'implication du chercheur est requise pendant tout le processus de construction de l'outil. Le chercheur devient le *développeur*, le *testeur* et l'*évaluateur* de l'outil (Loiselle, 2001). Comme développeur, le chercheur doit justifier ses choix de théories et de méthodes de collecte et d'analyse des données. Après comme testeur, le chercheur met en application l'outil conçu à l'étape précédente. Comme évaluateur, l'esprit critique et évaluatif du chercheur sera demandé. Il doit réviser et évaluer le processus de construction et d'application de l'outil afin d'identifier les améliorations à apporter. Ce processus analytique peut amener à une nouvelle organisation des processus de construction et application de l'outil, ou encore, à une nouvelle version améliorée de l'outil.

### 1.2.7 Considérations éthiques

Concernant les pratiques éthiques de la recherche, un séminaire sur ce sujet a été organisé au sein de la CRSDD pour l'équipe de consultation ATUQ. De plus, comme il s'agit d'une recherche portant sur des sujets humains, une attention spéciale a été accordée aux considérations éthiques. La lecture de la EPTC 2 — 2e édition de *l'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains*<sup>4</sup> a permis une meilleure compréhension des enjeux éthiques lors de l'élaboration d'une recherche scientifique.

Ce rapport clarifie les enjeux de l'éthique en recherche tout en présentant trois principes directeurs : le respect des personnes, la préoccupation pour le bien-être et la

---

<sup>4</sup> Conseil de recherches en sciences humaines du Canada., Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada. et Instituts de recherche en santé du Canada. 2010. *EPTC2 : Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains*. En ligne : [http://www.ger.ethique.gc.ca/pdf/fra/eptc2/EPTC\\_2\\_FINALE\\_Web.pdf](http://www.ger.ethique.gc.ca/pdf/fra/eptc2/EPTC_2_FINALE_Web.pdf)

justice. (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada., Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada. et Instituts de recherche en santé du Canada., 2010). De plus, ce guide suggère un processus de consentement du participant de la recherche. Ce processus doit être de caractère volontaire, éclairé et doit précéder la collecte de données de recherche ou l'accès à ces données (idem, 2010). Aussi, ce guide apporte une discussion sur le respect de l'anonymat et sur la confidentialité et le contrôle de la divulgation des informations qui, directement ou indirectement, peuvent devenir des risques à la réussite de la recherche en influençant le bien-être des participants. Ainsi, cela sert comme un guide d'éthique aux chercheurs voulant réaliser une recherche sur des thèmes humains.

Du côté pratique, les consentements des entreprises et des personnes participantes à cette recherche ont été obtenus et leur anonymat a été respecté, ce qui a permis un plus fort engagement des participants. De plus, la confidentialité des données de la recherche a été assurée aux entreprises afin d'éviter des problèmes liés à la divulgation indésirable des résultats pouvant occasionner des contraintes aux entreprises.

### 1.3 L'étape de conceptualisation de l'idée

Nonnon (1987) entend que le cadre théorique est la base pour peaufiner l'idée de développement. Karsenti et Savoie-Zajc (2000) et Harvey (2007) confirment que le cadre théorique organise et définit les concepts et les théories qui soutiennent une démarche scientifique. Alors, ce sont les références théoriques qui iront fonder le développement de l'idée jusqu'à sa formulation plus exacte.

Ainsi, après avoir présenté les considérations théoriques qui vont soutenir le développement de l'outil diagnostique DD pour le TEC, l'évolution de l'idée de départ de cet outil sera exposée ainsi que les questions de recherche de cette étude.

### 1.3.1 Considérations théoriques

#### 1.3.1.1 La définition de développement durable

De plus en plus les enjeux touchant le développement durable gagnent l'arène publique. Dans un mouvement croissant depuis les années 1970 (Hajer, 1997; Vivien, 2005; Gendron, 2009), les politiciens et la population débattent au sujet des défis environnementaux, sociaux et économiques à l'échelle nationale et internationale. C'est donc dans ce contexte qu'en 1987, le rapport Brundtland a été publié par l'Organisation des Nations Unies portant une des premières définitions du développement durable. Celle-ci définit le développement durable comme : « un développement qui permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (1988, p. 51). Ainsi, cette définition fait apparaître les notions de besoins et des futures générations, donc une perspective de long terme. Cependant, les discussions autour de la définition de développement durable ne convergent pas dans un sens commun, laissant cette définition floue et propice à plusieurs interprétations (Gendron, 2007).

Gendron (2007) critique la conception selon laquelle le développement durable cherche une harmonie entre le développement économique, l'amélioration des conditions sociales et la préservation de l'environnement; cette auteure propose plutôt une hiérarchisation entre ces dimensions : le social devient l'objectif à atteindre, que le développement économique devienne le moyen pour y arriver et que l'environnement soit une condition pour ce moyen. Cette définition met en évidence que l'économie n'est

pas le but, mais le moyen pour atteindre une évolution sociale plus égalitaire, ce, en respectant l'environnement de façon à ne pas consommer plus que ce que l'environnement peut nous donner en le conservant pour les futures générations, se rapprochant aussi au concept du triple bilan ou encore « *Triple bottom line* » (France, 2003).

Le concept de « *Triple bottom line* » est défini par la transposition du concept du développement durable aux entreprises (France, 2003), ayant une interaction entre le social, l'environnemental et l'économique tout en gardant le principe des besoins pour les futures générations. Dans cette perspective, le côté social fait référence aux « conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes » (France, 2003), p.10), alors que le côté environnemental touche lui à la « compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes » (France, 2003), p.10). Enfin, le côté économique concerne la « performance financière classique, qui impacte la valeur boursière de l'entreprise, mais aussi capacit[e] à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de ces parties prenantes [...] » (France, 2003), p. 10). Cette définition du triple bilan est souvent mentionnée dans les rapports de DD des entreprises et est en lien avec la définition de DD suggère par l'Union mondiale pour la conservation de la nature (UICN, 1980).<sup>5</sup>

Le développement durable a connu un essor quant à sa diffusion (Gendron, 2007). Plusieurs gouvernements, groupes de pression et organisations non gouvernementales se sont appropriées le concept du développement durable pour défendre leur cause ou pour assurer leur légitimité face à la population.

---

<sup>5</sup> Dans son rapport « Stratégie mondiale de la conservation », l'UICN définit le développement durable comme « un développement qui tient compte de l'environnement, de l'économie et du social [...] » (cité par Gendron, 2009, p. 166).

Vu le contexte en changement, les entreprises deviennent aussi intéressées par le développement durable. Cependant, les entreprises font face à des problèmes pour traduire ce concept dans leurs pratiques quotidiennes. Donc, l'interrogation suivante se pose : «quelles pratiques les entreprises doivent-elles adopter pour contribuer au développement durable?»

### 1.3.1.2 La responsabilité sociale comme concrétisation des pratiques DD

La réponse se trouve dans la responsabilité sociale des entreprises (RSE). En fait, le concept de RSE est étroitement lié à celui du DD (ISO/FDIS 26000 :2010). La RSE est «un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » tel que définie par la Commission européenne (2001; cité dans COMM, 2011). Ou alors, comme la norme ISO/FDIS 26000 (2010) la comprend, la responsabilité sociale des entreprises est :

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

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mise en oeuvre dans ses relations. (Source : ISO/FDIS 26000 :2010, art. 2.18, p. 4)

À partir de la définition de RSE, il est possible d'instaurer des principes de base qui guident le comportement sociale des entreprises. Selon la l'ISO/FDIS 26000 (2010), la RSE est composée de 7 principes :

Tableau 1.2 Principes de la responsabilité sociétale pour la norme ISO 26000

<b>Redevabilité</b> (art. 4.2)	« Il convient qu'une organisation soit en mesure de répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement. »
<b>Transparence</b> (art. 4.3)	« Il convient qu'une organisation assure la transparence des décisions qu'elle prend et des activités qu'elle mène lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement. »
<b>Comportement éthique</b> (art. 4.4)	« Il convient qu'une organisation se comporte de manière éthique. »
<b>Reconnaissance des intérêts des parties prenantes</b> (art. 4.5)	« Il convient qu'une organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde. »
<b>Respect du principe de légalité</b> (art. 4.6)	« Il convient qu'une organisation accepte que le respect du principe de légalité soit obligatoire. »
<b>Prise en compte des normes internationales de comportement</b> (art. 4.7)	« Il convient qu'une organisation prenne en compte les normes internationales de comportement tout en respectant le principe de légalité. »
<b>Respect des droits de l'Homme</b> (art. 4.8)	« Il convient qu'une organisation respecte les droits de l'Homme et reconnaisse à la fois leur importance et leur universalité. »

Source : ISO/FDIS 26000 : 2010; tiré de Turcotte et al. (2011, p.26)

Ainsi, cela se traduit comme un engagement volontaire des entreprises qui va au-delà des obligations juridiques concernant les aspects sociaux et environnementaux des activités des entreprises, afin d'éviter des effets pervers des activités économiques (Pasquero, 2002).

Plusieurs pratiques peuvent être considérées par les entreprises pour établir une gestion responsable qui essaie de minimiser les risques sociaux et leurs effets pervers (Pasquero, 2002). Mentionnons la qualité des produits et services offerts, le respect des normes de travail, des modèles de gestion et gouvernance dans des

entreprises qui essaient d'intégrer le développement durable dans leurs stratégies et pratiques quotidiennes. D'autres exemples peuvent être la création d'un système de gestion environnementale et de gestion de la chaîne d'approvisionnement verte, ou encore, l'adoption des pratiques de santé et sécurité au travail et des codes déontologiques qui visent la loyauté des pratiques. De plus, l'entreprise socialement responsable est invitée à communiquer sa performance DD et ses réalisations en publiant des rapports de DD. Cela sert aussi pour renforcer l'image de l'entreprise ainsi qu'à promouvoir les pratiques de DD aux parties prenantes. Par conséquent, pour que l'entreprise puisse obtenir une bonne performance en termes de DD et RSE, elle doit mettre en place des pratiques telles que celles déjà mentionnées. En fait, pour garantir une telle performance, les entreprises doivent avoir l'appui des parties prenantes.

#### 1.3.1.3 Le rôle des parties prenantes pour la RSE

La RSE considère que le respect et l'engagement des parties prenantes sont un des éléments indissociables de sa définition (Capron et Quairel, 2007). Freeman (1984) définit les parties prenantes d'une organisation comme tous ceux qui peuvent influencer et être influencés par l'activité de l'entreprise, soit à l'interne ou à l'externe de l'entreprise, y compris les compétiteurs directs. Des exemples de parties prenantes sont les associations, les citoyens, les ONG, les fournisseurs, les sous-traitants, les employés et les concurrents. Aussi, le respect et l'engagement des parties prenantes font partie de pratiques contribuant au DD. Ainsi, les pratiques de RSE sont notamment concrétisées par l'interaction et le dialogue avec les parties prenantes.

Les relations des entreprises avec leurs parties prenantes et l'engagement de parties prenantes sont devenues des concepts incontournables pour la concrétisation de plusieurs projets, y compris ceux touchant le DD qui vont au-delà de la vision de Friedman sur les parties prenantes. Ce nouveau changement de paradigme mis en

l'avant par Freeman (1984) consiste à reconnaître l'importance des parties prenantes pour l'entreprise. Cela s'oppose à la vision néolibérale défendue par Friedman (1970; 2007) qui voyait comme objectif central de la responsabilité sociale des entreprises la maximisation des richesses des actionnaires.

De plus, Freeman (1984) et Andriof et Waddock (2002) viennent renforcer la théorie des parties prenantes quant à l'engagement de parties prenantes. Ils considèrent que les enjeux à l'interne et à l'externe de l'entreprise qui sont produits par les parties prenantes, ont une capacité d'influencer les actions et la prise de décision des entreprises.

Ce comportement d'influence sur des parties prenantes par l'adoption des principes de DD et RSE peut entraîner plusieurs avantages pour les entreprises quant à leur performance sociale (Pasquero, 2003). Garriga et Melé (2004) mentionnent des avantages aux entreprises ayant un comportement socialement responsable principalement lié au profit, à la performance politique, à la réponse à la demande sociale et aux valeurs éthiques.

Dans ce sens, un comportement responsable peut assurer la légitimité de l'entreprise face à ses parties prenantes internes et externes. Ce qui peut amener à une meilleure réponse aux attentes de ces parties prenantes tout en renforçant l'engagement des parties prenantes (Pelozo et Falkenberg, 2009). En outre, une entreprise soucieuse de son environnement et qui adopte un comportement responsable socialement tend à mieux comprendre ses parties prenantes et à y répondre de façon à minimiser les situations conflictuelles (Turcotte *et al*, 2011). Pelozo et Falkenberg (2009) disent aussi que cette relation facilite un environnement plus propice au développement de l'entreprise et à l'innovation par le biais des partenariats. De plus, ils suggèrent d'autres bénéfices de l'adoption d'une approche stratégique de la RSE par les entreprises comme la différenciation de marque et l'accès à de nouveaux marchés, devenant un facteur important de compétitivité pour les entreprises.

D'autres avantages possibles d'une telle démarche concernent l'amélioration continue des pratiques de gestion. Le profit de l'entreprise peut être amélioré par l'adoption d'un système de gestion environnementale qui comprend la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la gestion des risques et la réduction des coûts par des mécanismes de contrôle des impacts environnementaux de l'entreprise et des actions vers les achats durables (Darnall *et al.*, 2008). De plus, ce comportement responsable peut encourager une gestion des ressources humaines plus saine et équitable. Ainsi, être soucieuse du bien-être des employés permettra à l'entreprise une meilleure relation avec les employés et, par conséquent, la mobilisation des employés s'enchaîne à une amélioration de la performance de l'entreprise (Beaupré *et al.*, 2008). Par ailleurs, l'accès au capital devient aussi un élément fort intéressant aux entreprises. L'adoption des principes de DD et RSE forme le pont entre les entreprises et les investisseurs. En fait, ces pratiques des entreprises sont des exemples concrets des principes qui régissent la RSE.

Ainsi, afin d'aider les entreprises à potentialiser ces avantages et à élaborer leur démarche de DD et RSE, plusieurs organisations internationales se sont occupées à produire des guides et normes portant sur les principes de DD et RSE.

#### 1.3.1.4 Le DD et la RSE vus par les normes internationales

Plusieurs organismes normatifs comme l'International Standard Organisation, l'ISO, ont créé des normes comme ISO 26000 et ISO 14001 portant sur le DD et la RSE. De plus, l'apparition des normes non contraignantes (*soft laws*) aide à propager ces concepts de DD et RSE. De plus, les entreprises bénéficient de l'existence de ces normes, car elles traitent de façon claire et objective des concepts généraux, comme le DD et la RSE, souvent ambiguës et difficiles à vérifier, ce qui permet de concrétiser et d'opérationnaliser les pratiques inspirées de ces concepts au sein des entreprises (Boiral,

2003). Le tableau ci-dessous traite d'exemples d'initiatives, de guides et de normes existantes sur le DD et la RSE :

Tableau 1.3 Liste non exhaustive des guides et normes de DD et de RSE

Norme/Guide	Brève description
ISO14001	Élaborée par l' <i>Organisation for Standardization</i> , est une norme internationale concernant les systèmes de gestion environnementale (ISO, 1996)
EMAS	L'Eco-Management and Audit Scheme (EMAS), créé en 1995, est un outil de gestion qui permet aux entreprises. Il est le guide référentiel européen sur la gestion environnementale
OHSAS18001	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i> , certification qui garantit un compromis entre la réduction des risques et l'amélioration continue de la performance par rapport à la santé et la sécurité des employés (BS8800 OHSAS, 2008)
SA8000	<i>Social Accountability 8000</i> (SA 8000). Elle est basée sur les Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et sur la Déclaration des Nations Unies sur les Droits des Enfants.
AA1000	Le modèle <i>Accountability 1000</i> a été présenté en novembre de 1999 sur la gestion de communication de la RSE. Il est centré sur la transparence des informations, de gestion et de gouvernance.
Global Reporting Initiative	Une organisation <i>multistakeholder</i> ayant pour mission d'aider les entreprises à définir et mesurer leur contribution à la RSE. L'objectif principal est de créer des modèles / des indicateurs communs permettant la comparaison de la performance de RSE selon les entreprises et selon les contextes.
AFAQ SD21000	Publiée en mai 2003, cette certification a pour but d'apporter une aide à la réflexion initiale des entreprises pour la prise en compte du principe de développement durable lors de l'élaboration de leur politique et de leurs stratégies (SD21000, 2003).
ISO26000	Publiée en novembre 2010, a pour objectif l'unification des concepts de RSE existants afin de proposer un consensus. Cette norme constitue un guide avec des lignes directrices sur les principes sous-jacents de la responsabilité sociétale, sur l'identification de celle-ci et sur le dialogue avec les parties prenantes, sur les questions centrales et les domaines d'action relatifs à la responsabilité sociétale ainsi que sur les moyens d'intégrer un comportement responsable dans l'organisation (ISO, 2010)

Norme/Guide	Brève description
AFAQ 26000	Publiée en 2011 et basée sur le guide ISO 26000, cette certification vise à évaluer l'entreprise quant à sa gestion de DD et RSE (AFAQ 2006, 2011)
BNQ 21000	Initiative québécoise, publié en 2011 ce guide a pour but d'encourager et de faciliter la prise en compte et l'application des principes de la Loi sur le développement durable dans tous les types d'organisations et, principalement, dans les organisations québécoises (BNQ 9700-021/2011)

Source : ISO/FDIS 26000 :2010; Sabbado da Rosa et Sabbado Flores (2010)

Même, en ayant le support théorique des normes et guides de DD et RSE, les entreprises font face au défi de mettre ces concepts dans leur quotidien. Mais alors, comment les entreprises pourront-elles concrétiser dans leurs pratiques quotidiennes le concept du DD et de la RSE?

#### 1.3.1.5 De la théorie à la pratique dans les organisations

L'application des concepts de RSE peut entraîner des changements dans l'organisation. La culture organisationnelle, alors, joue un rôle important en facilitant ou entravant la concrétisation des changements organisationnels (Allaire et Firsirotu, 2004). Ainsi, « le leader devient et doit être l'incarnation de cette culture d'entreprise [...] » (Allaire et Firsirotu, 2004, p.27). Le leader de l'organisation, ou alors, la haute direction de l'entreprise doit, lui-même, commencer ce changement vers le DD et la RSE. Cela peut être fait à partir de la stratégie organisationnelle.

En fait, la stratégie est la base d'une organisation. Elle guide les choix et les mesures en s'adaptant à l'environnement de l'entreprise pour atteindre sa vision afin de créer un avantage concurrentiel (Allaire et Firsirotu, 2004) et c'est la haute direction qui possède les mécanismes capables de changer ces choix et mesures. Ainsi, une fois que la haute direction est engagée vers une démarche de DD et RSE, elle doit réviser la

mission, la vision et les valeurs de l'entreprise afin d'inclure des principes de gestion socialement responsable et d'entamer une démarche d'amélioration continue et d'innovation (AFNOR, 2011). Par la suite, c'est aussi le rôle de la haute direction de créer un mouvement tant à l'interne, auprès de ses employés, quant à l'externe, auprès des autres parties prenantes pour les mobiliser et les engager dans cette démarche de DD.

Pour arriver à la démarche voulue, l'entreprise doit être en mesure de connaître son état actuel des pratiques de DD. Elle doit s'évaluer et choisir ses priorités d'action pour ancrer le DD et la RSE dans ses pratiques quotidiennes. Cela permettra d'orienter la gestion de l'entreprise en renforçant sa démarche de DD et RSE.

C'est dans cette perspective que le transport en commun met en pratique plusieurs principes de DD et RSE.

#### 1.3.1.6 Le TEC et ses contributions au DD et à la RSE

La principale contribution du TEC au développement durable est celle de son existence (ATUQ, 2009). En fait, c'est à partir de la mobilité durable<sup>6</sup> que le TEC traduit ses contributions pour le DD (ATUQ, 2010). Le TEC permet de déplacer les personnes en exerçant un service à la collectivité. Il est responsable aussi pour la génération d'un apport économique pour la société par la création d'emplois. L'inclusion sociale vient comme un autre bénéfice du TEC à la population, car il facilite l'accès des personnes vulnérables à des services publics, par exemple. En plus de son

---

<sup>6</sup> Le gouvernement du Québec (2012) définit la mobilité durable comme l'application du concept du développement durable au transport en s'assurant d'un transport sécuritaire, efficace et écologique (Gouvernement du Québec, Ministère des transports, 2012).

rôle social, la diminution des émissions de GES par la réduction des voitures sur les routes renforce son rôle environnemental.

Le côté environnemental du TEC peut se faire à l'interne des sociétés de TEC. Cela exige des pratiques de gestion environnementale comme l'approvisionnement responsable, le choix des produits biodégradables, l'entretien des véhicules de façon à diminuer les émissions de GES, l'achat des véhicules moins polluants, la construction des bâtiments écoénergétiques (APTA, 2011). Ces pratiques deviennent alors similaires aux pratiques d'une entreprise qui veut s'insérer dans une démarche DD.

Du côté social du TEC, à l'externe, cela nous renvoie à l'inclusion sociale et à l'accessibilité universelle. Le TEC atteint son but par rapport à l'inclusion sociale quand il offre un service à un prix abordable qui permet l'accès au plus grand nombre des usagers dans sa communauté (ATUQ, 2010). Alors que pour l'accessibilité universelle, celle-ci peut se faire par l'offre des services aux usagers ayant des limitations fonctionnelles ou motrices (ATUQ, 2010). Dans ce cas, le TEC peut fournir le service de transport adapté à ces usagers. En plus de cette vision externe du rôle social du TEC, les sociétés de transport peuvent adopter un comportement socialement responsable envers leurs employés par les pratiques de gestion de ressources humaines socialement responsable (Beaupré et al., 2008). Cela consolide la participation des employés dans la démarche DD de l'entreprise.

Cependant, comme le financement du TEC dépend majoritairement de fonds publics (ATUQ, 2010), la collaboration des institutions gouvernementales est primordiale pour la concrétisation des principes de mobilité durable. En ce sens, les entreprises du TEC doivent créer des partenariats stratégiques avec le gouvernement et avec d'autres organismes qui peuvent influencer les décisions publiques dans leur région visant le long terme (Taylor, Warrack et Baetz, 1999).

Pour conclure, le TEC contribue sous plusieurs façons au DD, soit par l'offre des services à la population, soit par l'adoption des principes de mobilité durable. Afin d'assurer cette contribution du TEC, les sociétés du TEC doivent avoir un comportement socialement responsable en incluant les principes de DD et RSE dans leur gestion. De plus, la mobilisation des parties prenantes pour le TEC permettra l'expansion des services de TEC et la promotion du développement durable. Ainsi, il existe des liens forts entre le développement durable et la mobilité durable.

### 1.3.2 L'idée peaufinée

Les considérations théoriques pour ce travail ont pour but de guider l'élaboration de l'idée de développement de l'outil diagnostic du DD pour le TEC ainsi que de contribuer à la construction de l'outil en tant que tel.

Un outil diagnostic DD pour le TEC doit être en mesure d'évaluer l'entreprise sur des enjeux spécifiques à ce domaine d'activités sur plusieurs points liés à l'engagement de la haute direction. Plus spécifiquement, l'outil diagnostic devra permettre de :

1. Connaitre l'état actuel de l'entreprise étudiée en matière de développement durable;
2. Fournir à l'entreprise un point de départ pour mettre en place un programme d'actions pour le développement durable (projets, études, organisation interne, sensibilisation des employés);

Ainsi, cet outil pourra aborder des enjeux particuliers au secteur d'activité de l'entreprise ainsi que des enjeux généraux touchant le DD. Pour considérer tous les enjeux voulus dans l'analyse, il sera approprié de construire un outil qui corresponde

aux attentes des sociétés de transport membres de l'ATUQ. En fait, comme objectif principal, il vise à répondre à la question posée précédemment : « comment construire un outil diagnostic de DD pour les entreprises de transport en commun? ». Pour atteindre ce but, la rigueur scientifique doit être assurée par le choix de la méthodologie de recherche appropriée permettant d'établir le portrait des organisations étudiées quant à leur démarche de DD. Dans le chapitre qui suit, l'opérationnalisation de l'outil sera présentée.

## CHAPITRE II

### L'OPÉRATIONNALISATION DE L'IDÉE

#### 2.1 La démarche pour construire l'outil diagnostic du développement durable

Ce chapitre a pour but de présenter l'opérationnalisation de l'idée, c'est-à-dire, l'élaboration du modèle d'action contenant les étapes de la construction du prototype de l'outil diagnostic de développement durable spécifiquement pour les entreprises de transport en commun. Ainsi, le modèle d'action sera détaillé. Ensuite, les concepts théoriques, les normes et les guides d'inspiration pour cet outil ainsi que sa structure de base seront déterminés. Enfin, comme résultat attendu, l'on verra les étapes de développement d'un outil adapté aux enjeux de DD auxquels les organisations de transport en commun font face et la première version de l'outil.

#### 2.2 Le modèle d'action pour la construction de l'outil

Pour l'opérationnalisation de l'idée, il est essentiel d'élaborer le modèle d'action devenant un guide lors de la construction du produit. Le modèle d'action expose l'idée du produit à construire en détaillant les spécifications techniques du produit, ainsi que les différentes étapes et tâches de ce processus de construction (Nonnon, 1993).

Dans le cadre de ce travail, ce modèle d'action consiste à présenter le but poursuivi, la population visée ou autrement dit le public cible. De plus, il comprend une modélisation du concept de l'outil diagnostic avec les caractéristiques générales de l'outil, sa description et son mécanisme de fonctionnement.

### 2.2.1 Le but poursuivi

Le but poursuivi est d'élaborer un outil diagnostic de développement durable spécifiquement pour les entreprises du transport en commun. Cet outil devra aborder des enjeux particuliers au secteur d'activité de ces entreprises ainsi que des enjeux généraux touchant le DD. De plus, cet outil permettra aux entreprises de connaître leur état actuel quant aux pratiques de DD et d'influencer la gestion DD des entreprises.

### 2.2.2 Le public cible

L'outil en développement s'adresse aux entreprises de TEC qui ont un intérêt pour les pratiques du DD ou qui sont en train de mettre en place un système de gestion basé sur le développement durable. Dans ce cas plus particulièrement, il s'agit des sociétés de TEC membres de l'ATUQ.

### 2.2.3 Les attentes du public cible

Avant de commencer la construction de l'outil DD du TEC, il faut bien comprendre les attentes et les besoins du public cible par rapport à cet outil. À cet effet, pendant le mois d'avril 2011, les chercheurs faisant partie de ce projet de consultation

ont conduit neuf entrevues avec les dirigeants des sociétés membres de l'ATUQ. Ces entrevues avaient un double objectif. Premièrement, elles avaient l'objectif de bien saisir les attentes et les besoins de ces entreprises quant au mandat de consultation DD amené, y compris, quant à la perception de l'utilité d'une démarche de diagnostic des pratiques de DD. Deuxièmement, ces entrevues ont fourni des informations manquantes pour l'élaboration du portrait initial de chaque société à l'égard de leurs pratiques de DD. À partir d'une analyse détaillée de ces entrevues préliminaires, les attentes des entreprises touchant le diagnostic DD ont été identifiées comme étant les suivantes :

1. Connaître l'état actuel de l'entreprise par rapport aux pratiques DD
2. Avoir un portrait en identifiant les forces et faiblesses par rapport à la gestion DD de l'entreprise
3. Élaborer un plan d'action pour améliorer la situation actuelle de l'entreprise
4. Avoir un outil de gestion pour guider les pratiques DD

Une fois ces attentes ciblées, la modélisation de l'outil gagne une importance accrue lors de l'élaboration de l'outil. Cette modélisation permettra d'adapter l'outil pour mieux répondre aux attentes des entreprises.

#### 2.2.4 La modélisation de l'outil

La modélisation de l'outil sert à illustrer le mode de fonctionnement de l'outil tout en expliquant les étapes principales de son élaboration. Cette partie est primordiale pour la définition des intrants et des extrants voulus lors de la construction de l'outil en assurant son utilité pratique vis-à-vis des objectifs poursuivis.

Pour cet outil, l'interaction entre le chercheur, les entreprises et l'expert devient nécessaire. Le chercheur devra préparer la structure de base de l'outil en définissant les instruments de collecte de données pour après, recueillir des informations auprès des entreprises à partir des instruments de collecte des données. De leur côté, les entreprises devront fournir des informations précises quant à leur fonctionnement et leurs pratiques de DD. Après cette première interaction, les données recueillies seront codées manuellement par le chercheur, devenant la base des données de l'outil. Ainsi, ses intrants alimenteront la prochaine étape, le système d'analyse de l'outil. Dans celle-ci, le chercheur élaborera une analyse approfondie des données recueillies pour après élaborer le diagnostic de l'entreprise étudiée.

La deuxième interaction est entre le chercheur et l'expert. L'expert est une personne expérimentée dans le domaine du développement durable, pouvant approuver ou pas le diagnostic produit par le chercheur. Dans le cas d'une réprobation, ce diagnostic devra être refait et resoumis à l'approbation de l'expert. Une fois cette partie conclue, le rapport diagnostic sera présenté à l'entreprise étudiée. Suite à une acceptation positive, ce rapport devient le rapport diagnostic DD final. Dans le cas contraire, le rapport préliminaire sera soumis à une nouvelle révision par le chercheur et par l'expert pour après être approuvé par l'entreprise comme rapport diagnostic DD final. La figure 2.1 illustre ce modèle de fonctionnement.

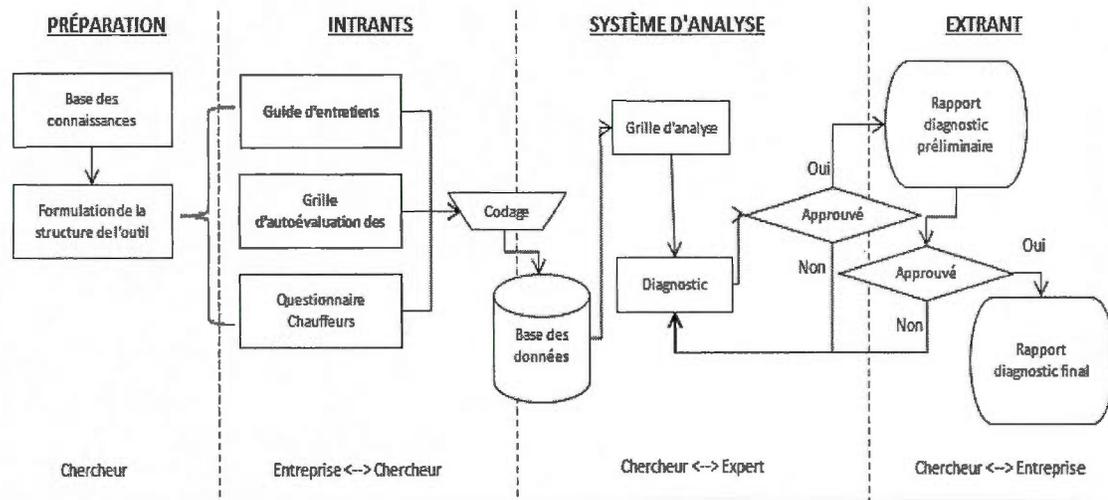


Figure 2.1 Modélisation de l'outil diagnostic DD par l'auteur

### 2.3 Le processus de construction du prototype de l'outil

Le prototype de l'outil « [...] est la version concrète, voire matérielle, du modèle [d'action] » (Nonnon, 1993, p.151). Ainsi, la modélisation de l'outil diagnostic DD devient le référentiel de base pour la construction du prototype de l'outil. Alors, pour faciliter la tâche de construction du prototype, la méthodologie *Work Breakdown Structure* (WBS) (PMI, 2008) a été choisie. En fait, cette méthodologie encourage à découper la structure du projet, dans ce cas, du prototype à construire, en créant plusieurs sous-divisions d'éléments et des tâches devant être accomplies pour son élaboration. Cela organise les étapes à suivre lors de l'élaboration du prototype en ordonnant les tâches à réaliser de façon logique.

Dans le cas de cette étude, le processus de construction du prototype compte 5 étapes principales :

- 1) Étape 1 - Formulation de la structure de base de l'outil

- 1.a) l'élaboration des concepts théoriques à partir de la charte de l'ATUQ
  - 1.b) le choix de normes et guides de DD et de RSE
  - 1.c) Définition de la structure de base de l'outil et de ses concepts théoriques
- 2) Étape 2 - Définition des méthodes de collectes de données pour tester les concepts théoriques
    - 2.a) Élaboration du guide d'entretien
    - 2.b) Élaboration de la grille d'autoévaluation environnementale des installations
    - 2.c) Élaboration du questionnaire à l'intention des chauffeurs
  - 3) Étape 3 - Définition du processus de codage et stockage des données
  - 4) Étape 4 - Élaboration de la grille d'analyse des données
  - 5) Étape 5 - Création du système de vulgarisation des résultats

### 2.3.1 Étape 1 - Formulation de la structure de base de l'outil

La démarche de construction de la structure de base de l'outil diagnostic DD pour le TEC part de la traduction des concepts théoriques de la charte DD de l'ATUQ, laquelle comprend empiriquement les concepts de DD, et des concepts extraits des normes et guides de DD et RSE retenus. Dans un premier temps, il s'agit de concevoir des éléments théoriques en se basant sur des éléments trouvés dans cette charte afin d'obtenir une définition conceptuelle des éléments d'évaluation (Thiétart, 2007). Dans un deuxième temps, ces éléments d'évaluation deviendront donc des indicateurs de mesure. À la fin, les normes et guides BNQ 21000, l'AFAQ 26000 et l'ISO 26000 aideront dans la constitution de la structure théorique de l'outil en produisant un amalgame des connaissances théoriques avec les concepts de la Charte de l'ATUQ et ceux identifiés dans le cadre théorique lors de l'étape de conceptualisation de l'idée.

Ainsi, ces concepts théoriques auront une finalité pratique en se transformant en éléments d'évaluation de l'outil diagnostic.

Dans la partie qui suit, nous allons présenter les normes et guides qui ont servi de base pour le choix des concepts-clés de l'outil diagnostic DD ainsi que les concepts retenus de la Charte de l'ATUQ.

#### 2.3.1.1 Étape 1.a - Les concepts-clés de la Charte de DD de l'ATUQ

La charte de DD de l'ATUQ est le référentiel de base de ce travail. Pour une question d'utilité, il était nécessaire de la traduire en concepts théoriques pouvant devenir des éléments d'évaluation pour l'outil diagnostic. Le cadre théorique présenté dans la phase de conceptualisation de l'idée nous a donné des indices sur les concepts du DD et de la RSE qui peuvent être trouvés dans ladite charte. Ainsi, l'exercice consistait à comparer les lignes directrices de cette charte et les concepts analysés dans la phase de conceptualisation de l'idée afin d'identifier des similitudes. Le tableau 2.1 démontre le résultat de cet exercice comparatif, fait par le chercheur de ce travail, avec la traduction et rétention des concepts-clé pour la suite de la construction de l'outil diagnostic :

Tableau 2.1 Traduction de la charte de l'ATUQ en concepts-clés du DD et de la RSE

La Charte de l'ATUQ		Concepts-clés de DD et RSE
Axe 1 - Mobilité durable	Objectif 1. Contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique et à l'amélioration de la qualité de l'environnement et du cadre de vie :	Relation avec les parties prenantes externes
		Plan de mobilité
	a) Accroître l'achalandage en augmentant l'offre de service et l'inter modalité; b) Influencer le développement urbain	Influencer le développement local
		Amélioration de l'offre de services
		Relation avec la clientèle
	Objectif 2. Assurer l'accessibilité universelle du transport collectif :	Amélioration de l'offre de services
		Relation avec la clientèle
		Plan de mobilité
		Accessibilité universelle / Transport adapté
		Relation avec les parties prenantes externes
		Influencer le développement local
		Prise de décisions
	Objectif 3. Contribuer à la vitalité économique au niveau local, régional et provincial :	Influencer le développement local
		Gestion financière responsable et performance économique
Plan de mobilité		

La Charte de l'ATUQ		Concepts-clés de DD et RSE
Axe 2 - Gestion durable	<p>Objectif 1. Gérer les impacts sur l'environnement :</p> <p>a) Planifier, concevoir et réaliser ses activités et ses projets en tenant compte de leurs impacts sur l'environnement et la société, et viser des standards élevés de gestion;</p> <p>b) Intégrer des considérations sociales et environnementales dans les processus d'achat responsables.</p>	Gestion environnementale
		Gestion des impacts et risques environnementaux
		Achats responsables
		Relations avec les fournisseurs
	<p>Objectif 2. Améliorer l'efficacité énergétique du système de transport collectif :</p> <p>a) Adapter des mesures pour réduire la consommation de carburant et les émissions de gaz à effet de serre des véhicules;</p> <p>b) Améliorer l'efficacité énergétique des installations.</p>	Contrôle de la consommation de carburants
		Contrôle des émissions de GES
		Gestion de l'eau
		Gestion de l'énergie
		Gestion des matières recyclables et des matières dangereuses
	<p>Objectif 3. Agir comme entreprise responsable :</p> <p>a) Maintenir des conditions de travail équitables, saines et sécuritaires pour l'ensemble du personnel;</p> <p>b) Gérer la diversité au sein du personnel;</p> <p>c) Développer et maintenir les compétences du personnel;</p> <p>d) Assurer une gestion responsable des fonds publics.</p>	Gestion des ressources humaines
		Conditions de travail
		Équité dans le milieu du travail
		Santé et sécurité au travail
		Diversité ethnique
		Relation entreprise-employés
		Formation, compétences et développement du personnel
Investissement responsable		
Gestion financière responsable et performance économique		

La Charte de l'ATUQ		Concepts-clés de DD et RSE
Axe 3 : Promotion du développement durable	Objectif 1. Sensibiliser le personnel au développement durable : a) Réaliser un programme de sensibilisation pour tout le personnel; b) Soutenir les initiatives du personnel	Sensibilisation du personnel au DD
		Implication et mobilisation du personnel
		Communication à l'interne
	Objectif 2. Positionner les sociétés membres de l'ATUQ comme des entreprises responsables et engagées et comme des acteurs clés du développement durable : a) Prendre les moyens pour connaître et tenir compte des préoccupations des parties prenantes	Marketing corporatif
		Renforcement de l'image organisationnelle
		Relation avec les parties prenantes externes
		Influencer le milieu local
	Objectif 3. Établir des partenariats et des alliances stratégiques : a) Assurer la concertation avec les différentes instances gouvernementales; b) Établir des alliances stratégiques avec le milieu des affaires et les organismes non gouvernementaux.	Dialogue avec les parties prenantes
		Établir des partenariats
		Communication à l'externe
		Relation avec les parties prenantes externes
		Influencer le développement local

L'analyse du tableau ci-dessus nous permet de cibler les concepts principaux extraits de la Charte de DD de l'ATUQ. Ce tableau met en exergue les éléments centraux de la charte de DD de l'ATUQ en la traduisant en concepts-clés. Cette analyse démontre que, plusieurs éléments théoriques peuvent se retrouver dans des axes et des objectifs différents de cette charte. Par exemple, les éléments *influencer le développement local*, *relation avec les parties prenantes externes* se répètent pouvant être liés à des axes différents et à des objectifs différents. Les concepts-clés qui se répètent le plus sont : relation avec les parties prenantes, influence du milieu local, développement local et plan de mobilité.

Il faut préciser aussi que l'axe 2 renvoie au comportement de l'organisation à l'interne quant ses pratiques de DD et RSE, ayant la gestion environnementale et la

gestion des ressources humaines et des conditions de travail comme ses éléments principaux. Alors que dans l'axe 3, les concepts-clés trouvés sont liés à la sensibilisation et à la promotion du DD, tant à l'interne qu'à l'externe de l'organisation. Ces concepts principaux sont le marketing et la communication ainsi que la relation avec les parties prenantes.

De cette manière, ces concepts-clés se transforment dans le guide de départ pour le choix des normes et guides et pour la formation de la structure conceptuelle de l'outil. Ce qui démontre leur importance et leur transversalité. L'axe 1 traite de la stratégie de l'entreprise, l'amélioration de l'offre des services et de la relation avec les clients. Les éléments plan de mobilité et de l'accessibilité universelle et transport adapté sont propres au transport en commun et liés à la stratégie de l'entreprise. Ils peuvent influencer le développement de la communauté où l'entreprise se situe. De plus, les éléments détectés dans l'axe 2 mettent en exergue la gestion environnementale, la gestion des ressources humaines, de l'approvisionnement ainsi que la gestion responsable des ressources financières. Cet axe donne une grande importance à la gestion interne de l'entreprise. Alors que dans l'axe 3, les éléments trouvés font référence à une gestion externe et en lien avec les parties prenantes pour influencer le milieu de l'entreprise.

Ainsi, il est possible de distinguer cinq blocs principaux qui regroupent ces concepts : (1) Stratégie et gestion financière; (2) Relations avec les parties prenantes et développement local; (3) Offre des services, marketing et communication; (4) Gestion durable et; (5) Gestion des ressources humaines. Ce regroupement des concepts sert de guide pour la construction de la structure de l'outil ainsi que pour le choix des normes et guides de RSE et de DD.

### 2.3.1.2 Étape 1.b - Le choix des normes et guides de DD et de RSE

L'existence des normes et guides de DD et RSE facilite le choix des concepts théoriques pour la construction de l'outil diagnostic de développement durable. En fait, ces guides et normes sont bâtis selon une perspective théorique solide, déjà testée et validée dans la pratique par les organismes développeurs. Ainsi, afin d'avoir un cadre conceptuel connu et testé, nous allons profiter des connaissances existantes dans ces guides et normes pour définir la structure théorique de l'outil diagnostic.

En lien avec le regroupement des concepts-clés qui sera fait à partir de la charte de l'ATUQ, ces normes et guides seront utilisés pour l'harmonisation du contenu et des concepts théoriques pour l'outil diagnostic en construction. À partir d'une liste d'initiatives génériques sur des guides et normes de DD et RSE existants publiée dans les annexes de la norme ISO 26000, un premier tri de ces normes a été fait. L'objectif était d'obtenir dans ces guides et normes des exemples de critères d'évaluation, de principes théoriques et d'outils d'auto-évaluation disponibles, ainsi que de savoir de l'existence d'un guide DD et RSE spécifique pour le TEC. Plusieurs guides et normes consultés dans cette étape de la construction de l'outil.

À des fins pratiques pour cette étude, les guides et normes recherchés sont ceux qui présentent un cadre théorique le plus large, touchant plusieurs éléments du DD et de la RSE. Un cadre théorique plus ample et général sur le DD et la RSE favorise une meilleure correspondance et cohérence avec les concepts théoriques retirés de la charte de DD de l'ATUQ. Ainsi, les normes et guides ayant les caractéristiques voulues sont : SD 21000, ISO 26000, AFAQ 26000, BNQ 21000.

Comme il s'agit de quatre guides ou normes qui comportent des contenus similaires, nous avons utilisé un filtre additionnel pour assurer (affiner) notre choix : la date de publication la plus récente. De cette façon, la certification SD 21000 qui date de

2003 a été exclue du processus pour la conception du cadre théorique de notre outil diagnostic. En plus de sa date de publication plus ancienne, l'AFNOR a remplacé la certification SD 21000 par la certification AFAQ 26000.

Ainsi, les trois guides/normes retenus sont : ISO 26000, AFAQ 26000 et BNQ 21000. Ces normes ont été choisies en raison de leur apport pratique. Le guide BNQ 21000 nous apporte deux grilles d'auto-évaluation sur la base de niveaux de maturité. Le guide de la certification AFAQ 26000 donne plusieurs exemples des questions pertinentes pour l'élaboration d'un guide d'entretien. La norme ISO 26000 suggère des plans d'action pour l'application de chaque domaine d'action cible. Ce qui renforce le caractère légitime du choix de ces outils pour ce travail.

La partie qui suit se concentre sur la composition et la présentation des concepts théoriques de l'outil en construction. En outre, nous présenterons la démarche suivie lors du choix des indicateurs et des concepts de base de pour l'élaboration de l'outil diagnostic DD.

#### 2.3.1.3 Étape 1.c - Du choix des concepts-clés à l'élaboration des critères d'évaluation

Dans les normes et guides de DD et de RSE choisis, les concepts théoriques deviennent des critères d'évaluation. Pour avoir une harmonisation des concepts pour l'outil diagnostic en développement avec la charte de DD de l'ATUQ, un tableau de correspondance des concepts a été créé (voir appendice A). Dans ce tableau, les concepts-clés de chaque guide/norme sont comparés permettant de trouver des similitudes entre eux. À partir de l'analyse de ce tableau, il a été possible de composer la structure de l'outil diagnostic. L'analyse de ces concepts et le croisement avec ceux des autres guides ou normes nous a permis de constituer la structure théorique de l'outil diagnostic DD.

Les cinq regroupements établis après l'analyse de la charte DD de l'ATUQ ont servi de base principale. Cependant, à partir des correspondances entre les concepts de ces normes, ces cinq grands regroupements initiaux ont été reformulés. Ces nouveaux regroupements deviennent alors des domaines d'analyse. Ces domaines se subdivisent en critères d'évaluation, ou encore, en indicateurs. Ceux-ci sont constitués des concepts théoriques retenus à partir de l'analyse de correspondance.

De nouveaux indicateurs ont été inclus pour compléter cette structure. Cela est bien le cas pour les indicateurs *image, satisfaction des parties prenantes, innovation et conception des projets et services*, des éléments manquants dans cette charte, mais de grande importance pour la consolidation des principes de RSE et DD. Cependant, des éléments spécifiques du TEC trouvés dans la Charte DD de l'ATUQ, notamment, le *plan de mobilité* et l'*accessibilité universelle/transport adapté* n'ont pas obtenu de correspondants à cause de leur spécificité. Ils sont aussi devenus des indicateurs de l'outil démontrant l'adaptation de l'outil aux enjeux sectoriels du TEC. À la fin de cette analyse, le choix des domaines et indicateurs de l'outil diagnostique DD a été complété. Ci-dessous, le tableau 2.2 présente la structure centrale de l'outil diagnostique avec les 5 domaines et les 24 indicateurs retenus :

Tableau 2.2 Structure centrale de domaines et indicateurs de l'outil diagnostic

Domaines	#	Indicateurs
1 - Stratégie, vision et gouvernance en termes de DD	1	Stratégie, politiques et objectifs de l'entreprise
	2	Vision et leadership de la Haute Direction
	3	Gouvernance et prise de décisions
	4	Performance et responsabilité économiques
2 - Ancrage territorial : Communauté, développement local et parties prenantes	5	Identification et gestion des parties prenantes
	6	Intégration territoriale et contribution au développement local
	7	Plan de mobilité
	8	Transport adapté
	9	Image et satisfaction des parties prenantes
3 - Communication, relations commerciales et avec les usagers	10	Pratiques d'achat et relations avec les fournisseurs
	11	Prise en compte des attentes des usagers
	12	Innovation et conception des projets et services
	13	Communication externe
	14	Communication interne
4 - Gestion des RH et conditions du travail	15	Gestion des RH en cohérence avec les principes de RSE
	16	Conditions et relations au travail
	17	Développement des compétences et formation
	18	Gestion de la Santé et Sécurité au travail (SST) et prévention des risques
	19	Participation, implication et motivation du personnel
5 - Gestion environnementale	20	Gestion d'impacts et risques environnementaux
	21	Gestion de l'eau
	22	Gestion de l'énergie
	23	Gestion de l'air, des émissions de GES et d'autres types de pollution
	24	Gestion des matières premières, résiduelles et résiduelles dangereuses

En fait, chaque domaine comporte des indicateurs inspirés des concepts-clés retenus de la Charte DD de l'ATUQ et des normes et guides utilisés pour cette étude. Lazarfeld (1967; cité par Thiéart, 2007) définit l'indicateur comme un élément que l'on peut recueillir dans le monde empirique et dont le lien avec les concepts permet d'associer, plus ou moins directement une valeur ou un symbole à une partie d'un

concept. De plus, cette démarche d'élaboration de la structure de l'outil diagnostic confirme l'importance de la Charte de développement durable de l'ATUQ devenant le guide de la construction de cet outil. Les objectifs de trois axes de cette charte ont inspiré les choix des référentiels théoriques, normes et autres outils lors de l'élaboration de cet outil.

Cependant, les questions sur le point de savoir comment évaluer et de comment mesurer ces concepts au sein des entreprises sont apparues. Par conséquent, les domaines et indicateurs deviennent la base pour la construction et le choix des méthodes de collecte et d'analyse des données. En fait, cela introduit la problématique de la collecte et l'analyse des données.

### 2.3.2 Étape 2 - La définition de la méthode des collectes de données

Une fois la structure théorique de l'outil diagnostic décidée, il faut choisir la meilleure méthode pour évaluer les critères ou indicateurs théoriques. Ainsi, la construction de l'instrument de la collecte de données gagne une importance accrue dans le processus de développement de l'outil. La partie qui suit expliquera les méthodes de collectes et d'analyse des données choisies pour cette étude.

#### 2.3.2.1 Les choix des méthodes de collecte des données

L'outil diagnostic DD contient trois instruments de collecte de données :

1. Le guide d'entretien dans un format d'entrevues semi-dirigées s'adressant à des personnes ayant des rôles différents dans l'organisation (appendice B);
2. La grille d'auto-évaluation environnementale (appendice C);

### 3. Le questionnaire quantitatif à l'intention des chauffeurs (appendice D).

Notons que plusieurs outils de recherche deviennent source d'inspiration pour construire les instruments de collecte des données comme le guide d'entretien élaboré par « Fond'Action » en collaboration avec la CRSDD de l'ESG UQAM, les grilles de reporting, notamment celles de la Global Reporting Initiative, ainsi que divers rapports annuels d'entreprises. Les guides ISO 26000, AFAQ 26000 et BNQ 21000 ont été très utiles pour la construction de ces instruments de collecte de données. Des questions ont aussi été inspirées par la norme AFAQ SD 21000 et par l'organisme SEQUOVIA (qui offre un outil diagnostic en ligne), ainsi que par la loi de développement durable du Québec et par le Plan stratégique 2009-2013 du Ministère des transports du Québec. Les documents produits par l'association canadienne du transport en commun et l'Association internationale du transport en commun ont servi de référence pour des questions spécifiques du TEC. De plus, les questions trouvées dans ces guides et normes ont été reformulées pour bien répondre aux besoins de recherche tout en incluant les enjeux spécifiques liés au transport en commun.

#### 2.3.2.2 Le guide d'entretien

Le guide d'entretien doit être un instrument capable de produire toutes les informations nécessaires pour tester les hypothèses de la recherche (Nils et Rimé, 2003). Ainsi, pour ce faire, ce guide d'entretien se base sur l'ensemble des concepts théoriques et éléments d'évaluation identifiés dans les étapes de construction de connaissance et d'élaboration de la structure de base de l'outil.

De plus, la formulation des questions de ce guide est primordiale pour le succès de la collecte des données. De cette façon, les questions prévues dans le guide d'entretien de l'outil diagnostic DD ont été élaborées et inspirées des outils

diagnostiques déjà existants en couvrant tous les thèmes abordés par les domaines et les indicateurs utilisés comme base de l'outil. L'utilisation de ces outils référentiels de diagnostic DD facilite la tâche de l'élaboration des questions, car ils offrent un panier des questions testées dans d'autres recherches.

Quant à sa structure, ce guide d'entretien respecte un format d'entrevues semi-dirigées. Les entrevues semi-dirigées auprès des gestionnaires de l'entreprise constituent une source de données importante pour le travail. Savoie-Zajc (2003) explique que l'entrevue semi-dirigée est une interaction verbale entre le chercheur et l'interviewé, faite de façon souple, ce qui respecte le rythme et le contenu de l'échange avec l'interviewé et aide à la compréhension du phénomène étudié. Ainsi, le contenu de l'entrevue se construit ensemble avec l'interviewé (Savoie-Zajc, 2003). De plus, l'élaboration de ce guide a respecté le flux suggéré pour la figure 2.2, qui devient la base pour la construction des questionnaires pour cette partie du travail.

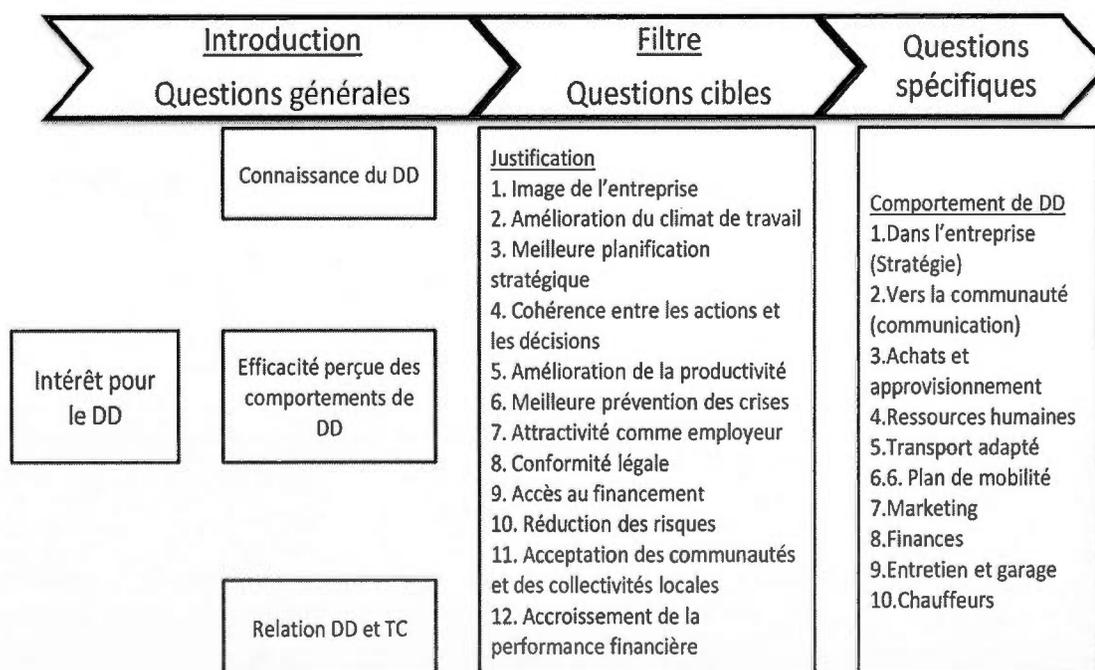


Figure 2.2 Base pour les questionnaires (inspirée de BNQ 21000, 2011)

À la fin, ce guide d'entretien s'étend sur 11 pages avec un panier de 272 questions. Ces questions ont été reliées à chacun des cinq domaines et aux indicateurs respectifs. Puis, ces questions ont été divisées en neuf questionnaires formant le guide d'entretien utilisé. Ces questionnaires correspondent aux départements suivants des entreprises : 1) Stratégie organisationnelle; 2) Communication et Relations publiques; 3) Ressources humaines; 4) Marketing et services à la clientèle; 5) Achats et relations avec les fournisseurs; 6) Finances; 7) Plan de mobilité; 8) Entretien et garage; 9) Transport adapté. Cette division du guide d'entretien a pour but de recueillir un maximum d'informations sur l'entreprise ainsi que de mieux saisir les enjeux du développement durable au sein des entreprises.

De plus, chaque questionnaire comporte des blocs de questions qui testent la connaissance des répondants sur le développement durable, des questions spécifiques sur les responsabilités et les pratiques DD des répondants à l'interne de l'entreprise ainsi qu'une partie concernant l'image organisationnelle. Le but était, à partir des entrevues avec les gestionnaires, les responsables des départements administratifs, d'entretien et du garage, de recueillir le plus d'informations possible quant à la démarche de développement durable au sein de ces entreprises.

Une particularité de ce guide d'entretien est l'utilisation des questions qui se répètent dans les neuf questionnaires, notamment, celles dessous.

Tableau 2.3 Exemples des questions qui se répètent dans tous les questionnaires

<p><i>Introduction – Connaissance et sensibilisation Développement durable</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comment voyez-vous la contribution du Transport en commun au développement durable?</li> <li>2. Pensez-vous que le développement durable est considéré comme un enjeu stratégique pour votre entreprise?</li> <li>3. Pensez-vous que la mission de l'organisation touche le développement durable?</li> <li>4. La haute direction est-elle fortement engagée dans la démarche développement durable?</li> <li>5. Comment pourriez-vous intégrer le développement durable dans les activités quotidiennes de votre organisation?</li> </ol> <p><i>Transversaux - Image organisationnelle</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Selon vous, comment l'image de votre entreprise est-elle perçue au sein de la communauté?</li> <li>7. Et à l'interne, en tant qu'employeur?</li> <li>8. Pensez-vous que l'adoption des principes de Développement durable par l'entreprise consolidera l'image organisationnelle auprès de la communauté locale?</li> <li>9. Et, auprès de ses employés?</li> </ol>
--

Ces questions ont pour but de mieux comprendre comment les enjeux sur le développement durable sont communiqués à l'interne de l'entreprise et pour tester la sensibilisation et la connaissance sur le DD de chaque participant, c'est-à-dire, pour évaluer la différence des réponses selon les catégories de répondants. Des questions relatives à l'image organisationnelle ont été posées dans le but de découvrir, au moins à l'interne, la perception des employés par rapport à l'image de l'entreprise.

Chaque entretien avait une durée moyenne d'une heure. Aussi, si les personnes interviewées occupent plus d'un poste à la fois au sein de ces sociétés, les entrevues ont été élargies pour couvrir tous les questionnaires correspondants aux départements représentés par cette personne.

Quant à son substrat informatique, ce guide d'entretien a été développé avec l'aide du logiciel Microsoft Office Word 2007.

### 2.3.2.3 La grille d'autoévaluation environnementale des installations

La grille d'auto-évaluation environnementale des installations a été construite afin d'obtenir des informations complémentaires à celles du guide d'entretien. Elle s'adresse aux responsables de l'entretien et du garage et aux responsables de développement durable des entreprises. Cette grille d'auto-évaluation sous format de niveau de maturité permet de recueillir, de façon subjective, plus des détails sur la gestion environnementale des installations des entreprises étudiées. Plus précisément, cette grille permet de dresser une liste des activités, des produits et/services, d'identifier les aspects et impacts environnementaux associés à l'activité des entreprises et d'en déduire les aspects environnementaux significatifs (Gendron, 2004). Cette grille d'autoévaluation prend la forme d'un questionnaire quantitatif. L'information est fournie directement par le sujet/répondant.

Pour l'élaboration de cette grille d'évaluation, une analyse documentaire sur les impacts et risques environnementaux a été faite, ainsi que l'identification des principales installations et départements d'une société de transport en commun. Cela a été possible à partir des documents fournis par les entreprises, des visites guidées dans les installations des entreprises et des rencontres avec des experts de chaque entreprise visitée. Les guides BNQ 21000 et EMAS et la norme ISO 14001 ont été utilisés comme source d'inspiration pour construire cette grille d'auto-évaluation des installations. De plus, celle-ci a été conçue de façon à rendre simple son remplissage pour que les responsables du développement durable des entreprises soient capables de faire eux-mêmes l'évaluation des installations en utilisant cette grille. Un prétest a été élaboré afin de rendre cette grille mieux adaptée aux besoins de la recherche.

Les installations choisies pour cette analyse sont : 1) les bureaux administratifs; 2) l'entretien - Pneu et composantes reliés aux freins; 3) l'entretien - Atelier de rebâtissage (réusinage); 4) l'entretien - Atelier de mécanique générale; 5)

l'entretien - Réparation de la carrosserie; 6) l'entretien - Chambre de peinture; 7) l'entretien - Lave- auto, poste d'essence et d'huile, et; 8) le magasin des pièces. Ces installations représentent la structure de base d'une entreprise de TEC.

Les éléments retenus comme *impacts et risques* ont été choisis en se basant sur les informations et modèles d'analyse fournis par l'EMAS<sup>7</sup>. D'autres éléments ont pour source le guide BNQ 21000 et le Bilan environnemental de la STM. Ci-dessous, la liste des impacts identifiés pour cette grille.

Tableau 2.4 Impacts et risques pour la Grille d'évaluation des installations

<b>Catégories d'impacts et Risques</b>	<b>Éléments d'évaluation</b>
Gestions des risques	Contamination des sols
	Explosions, feux
	Effluents liquides et pollution de l'eau
	Matériels de nettoyage nocifs
	Mesures d'urgence
	Dangers à la santé et sécurité humaine publique
	Dangers à la santé et sécurité humaine à l'interne
	Ergonomie des postes de travail
Gestion de l'eau	Consommation d'eau potable
	Rejets d'eaux usées
	Conscientisation/ Formation
Gestion des bâtiments	Consommation d'énergie
	Consommation de ressources naturelles non renouvelables
	Construction avec des principes éco-énergétiques
	Conscientisation/ Formation
Véhicules/Autobus	Consommation de carburants
	Énergies alternatives
	Conscientisation/ Formation
Gestion de matières résiduelles	Matières résiduelles
	Matériaux dangereux résiduels
	Matériaux potentiellement mal ou non recyclables
	Conscientisation/ Formation

<sup>7</sup> Plusieurs grilles d'analyse environnementale sont fournies pour consultation sur le site internet d'EMAS.

Catégories d'impacts et Risques	Éléments d'évaluation
Gestion des émissions	Substances appauvrissant la couche d'ozone
	Émissions de gaz à effet de serre
	Principaux contaminants atmosphériques
	Émissions qui peuvent causer des odeurs
	Émissions/Pollution sonore

Il a été demandé aux responsables de l'entretien et garage des entreprises de remplir cette grille en classant chaque installation de l'entreprise par les éléments d'évaluation selon une échelle de maturité variant de 1 à 5, comme une échelle de Lickert. Il en résulte que les répondants donnent leur perception sur la situation interne des installations de leur entreprise quant aux impacts et risques. Les niveaux de maturité sont représentés dans le tableau 2.5 ci-dessous :

Tableau 2.5 Échelle de maturité de la grille d'évaluation environnementale

<b>Niveau 1 - Consciente</b> - l'organisation n'a pas encore amorcé de réflexion sur l'enjeu (aucun cadre ou politique), alors non mis en oeuvre, ou bien mis en oeuvre de manière anecdotique
<b>Niveau 2 - Progresse</b> - l'organisation a amorcé une réflexion (en développement), avec mis en oeuvre de manière évidente, mais ponctuellement ou par opportunités plutôt que de manière systématique
<b>Niveau 3 - Mature</b> - l'organisation a intégré des pratiques de gestion (en vigueur), avec mis en oeuvre méthodiquement et systématiquement dans tous les domaines et pour toutes les personnes concernées, avec un début d'évaluation a posteriori de la pertinence et de l'efficacité
<b>Niveau 4 - Exemplaire</b> - l'organisation cherche à se distinguer dans son secteur (proactif) avec mis en oeuvre de manière méthodique et systématique; évalué et amélioré régulièrement et de manière factuelle sur la base de mesures ou de retour d'expérience
<b>Niveau 5 - Chef de file</b> - l'organisation est la référence dans l'industrie (c'est sa façon de faire des affaires qui est la plus reconnue) avec mis en oeuvre, évalué et amélioré méthodiquement et systématiquement, à partir des résultats obtenus et par comparaison avec les meilleures pratiques externes (benchmarking)
<b>Non applicable - NA</b>

Source : BNQ 21000, 2011; AFAQ 26000, 2011

Cette classification en niveaux a été tirée des guides BNQ 21000 et AFAQ 26000. Une jonction des définitions utilisées dans ces deux guides a été faite pour rendre cette classification plus complète.

#### 2.3.2.4 Le questionnaire quantitatif à l'intention des chauffeurs

Ce questionnaire a été développé dans le but de mieux comprendre les enjeux du développement durable au sein des sociétés de transport. Les chauffeurs représentent pour environ 80% des salariés d'une entreprise de TEC. Ainsi, ils sont une source d'informations précieuse pour l'entreprise et pour cette étude. S'adressant aux chauffeurs et chauffeuses des sociétés de transport, ce questionnaire est divisé en quatre sections : économique, environnementale, sociale et générale. Chaque section comporte des questions pertinentes aux thèmes associés aux différentes sections afin de mieux saisir les enjeux du développement durable au sein de chaque entreprise. Ce questionnaire compte 34 questions dont les sources d'inspiration sont notamment l'outil diagnostic du « Fond 'Action' » élaboré en collaboration avec la CRSDD de l'ESG UQAM, le guide BNQ 21000 et la norme AFAQ 26000.

Une fois les instruments de collecte des données décidés, il faut détailler les méthodes de codage et stockage et d'analyse des données.

#### 2.3.3 Étape 3 - Le processus de codage et stockage des données

Pour l'étape de codage des données, la première action était de numéroter et de regrouper les questions du guide d'entretien, de la grille d'auto-évaluation des installations et du questionnaire-chauffeur dans la structure centrale des domaines et des indicateurs de l'outil diagnostic. Chaque question a reçu un numéro correspondant à sa

section dans le guide d'entretien et sa position dans cette section. La même chose a été réalisée pour ce qui est de la grille d'évaluation et du questionnaire chauffeur. Ainsi, le guide d'entretien est représenté par (GE), (GA) est pour la grille d'autoévaluation et (QC) pour le questionnaire chauffeur. La figure 2.3 démontre un exemple de ce codage.

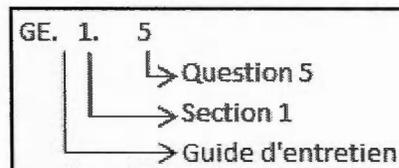


Figure 2.3 Classement des questions

Cette architecture des codes facilite la programmation de la base des données et, par conséquent, la construction de la grille d'analyse qui respecte ces directives de codage. De plus, cela sert à mieux identifier la correspondance entre question et réponse lors de la construction de la base des données, en réduisant les données obtenues comme suggéré par Thiéart (2007).

Ensuite, les réponses obtenues lors des entrevues sont enregistrées et transcrites mots à mots. À partir des transcriptions, les données récoltées sont réduites en éléments d'analyse. Ensuite, ces éléments sont reliés aux questions correspondantes et celles-ci sont regroupées à ses indicateurs et domaines respectifs, en rendant plus agile son stockage dans la base des données. La figure 2.4 exemplifie cette architecture utilisée pour construire le système de codage et stockage de l'outil :

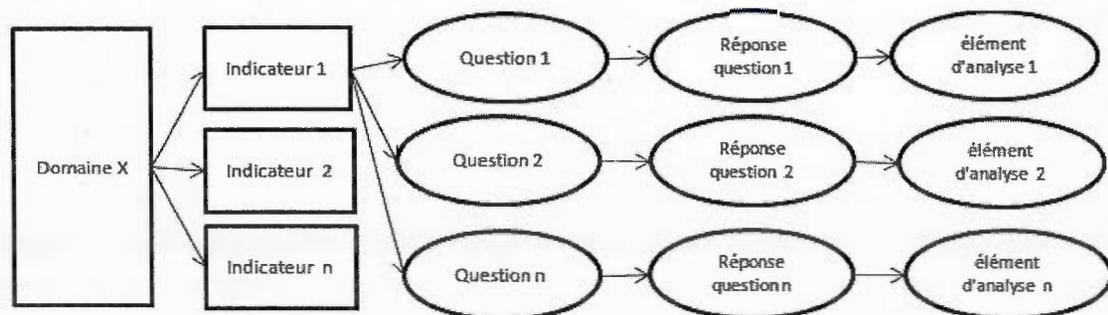


Figure 2.4 Structure de la base de données

Ainsi, une fois que les informations recueillies lors des entretiens sont traitées, elles deviennent des données qui vont alimenter le système d'analyse.

#### 2.3.4 Étape 4 - Analyse des données pour l'outil

La grille d'analyse a pour but de simplifier l'analyse des réponses obtenues pendant les entretiens réalisés auprès des entreprises. Cela vise à détecter les tendances des comportements dans les réponses des experts de chaque entreprise en vue d'élaborer un portrait de l'entreprise avec ses forces et faiblesses.

Pour l'élaboration de ce portrait, les données codées sont classées, de façon qualitative, dans une échelle de maturité similaire à celle utilisée pour la grille d'autoévaluation environnementale des installations, variant des niveaux 1 à 5, selon le niveau de réponses obtenues pendant les entrevues avec les gestionnaires. Ainsi, chaque élément d'analyse gagne des points correspondant au niveau de maturité de l'entreprise quant à ses pratiques de DD. La ponctuation débute par 1 qui vaut 1 point jusqu'à 5 qui vaut 5 points. À la fin de cette analyse, les points obtenus pour l'indicateur formeront un total des 1035 points pouvant être alloués.<sup>8</sup> Pour faire cette classification, les sources d'inspirations ont été les niveaux de maturité sur les actions de DD et RSE suggérés dans le guide BNQ 21000 et dans les travaux de Delchet (2007).

Cette échelle de ponctuation a été créée justement pour faciliter l'identification du niveau de développement de chaque entreprise en matière de développement durable. Un classement des résultats des points obtenus par l'entreprise

---

<sup>8</sup> La réduction des données recueillies provenant des questions du guide d'entretien, des risques et impacts de la grille d'autoévaluation environnementale des installations et du questionnaire chauffeurs donne un total de 207 éléments d'analyse pour cette grille. Une fois que ces éléments d'analyse reçoivent une ponctuation variant de 1 à 5, alors  $207 \times 5$  sont équivalents à 1035.

sera fait. Ce classement est inspiré dans le guide AFNOR 26000 et est présenté dans le tableau 2.6 ci-dessous :

Tableau 2.6 Pondération des points obtenus par l'entreprise

Points obtenus / Total de points (%)	Niveau	Titre	Classification	Description
20%	1	Consciente	L'entreprise est en prise de conscience et engagement quant à sa démarche DD	L'organisation n'a pas encore amorcé une réflexion sur l'enjeu (aucun cadre ou politique). Ou, elle a mis en œuvre des pratiques DD de manière anecdotique; et/ou non pertinent par rapport aux enjeux de responsabilité sociétale et au contexte de l'organisation.
40%	2	Progresse	L'entreprise est en progression quant à sa démarche DD	L'organisation a amorcé une réflexion (en développement) avec mise en œuvre des pratiques DD de manière évidente, mais ponctuellement ou par opportunités, plutôt que de manière systématique, avec des pratiques trop empiriques sans gage de pérennité par rapport aux enjeux de responsabilité sociétale et au contexte de l'organisation.
60%	3	Mature	L'entreprise atteint la maturité des pratiques DD	L'organisation a intégré dans sa gestion des pratiques DD (en vigueur) et mis en œuvre méthodiquement et systématiquement ces pratiques DD, dans tous les domaines et pour toutes les personnes concernées, avec un début d'évaluation a posteriori de leur pertinence et de leur efficacité.

Points obtenus / Total de points (%)	Niveau	Titre	Classification	Description
80%	4	Exemplaire	L'entreprise est exemplaire quant à ses pratiques DD	L'organisation cherche à se distinguer dans son secteur (proactif) de façon pertinente. Elle met en œuvre des pratiques DD de manière méthodique et systématique, qui sont évaluées et améliorées régulièrement, de manière factuelle sur la base de mesures et/ou de retour d'expérience.
+ 80% à 100%	5	Chef de file	L'entreprise est vue comme un chef de file quant à ses pratiques DD dans son industrie	L'organisation est la référence dans l'industrie (c'est sa façon de faire des affaires qui est la plus reconnue). Elle met en œuvre des pratiques DD, qui sont évaluées et améliorées méthodiquement et systématiquement à partir des résultats obtenus et par comparaison avec les meilleures pratiques externes (benchmarking).

Source : BNQ 21000, 2011; AFNOR 26000, 2011

Ce système de classification par pourcentage permet de produire des graphiques qui mettent en image le diagnostic et facilite son usage comme outil de gestion. Ces graphiques vont former la base visuelle de l'analyse des forces et faiblesses de l'outil en vulgarisant les résultats obtenus par les entreprises quant à leurs pratiques DD.

### 2.3.5 Étape 5 - Création du système de vulgarisation des résultats

L'utilisation des figures facilite la compréhension des données. Grâce à ces figures, l'outil diagnostique permet de générer un tableau de bord du développement durable. Ci-dessous sont présentées les principales figures.

La figure 2.5 présente le niveau obtenu par l'entreprise ainsi que sa correspondance dans l'échelle de classification des entreprises utilisée. Dans un format de compteur de vitesse, cette figure démontre clairement où l'entreprise est quant à sa démarche de développement durable au niveau global, sur un domaine, ou sur un élément particulier d'un domaine.

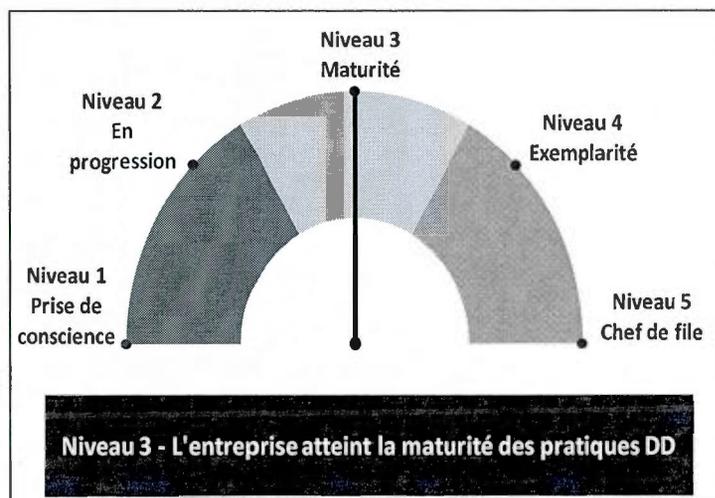


Figure 2.5 Graphique de Performance DD globale de l'entreprise

Dans la figure 2.6, nous obtenons la performance de l'entreprise par domaine.

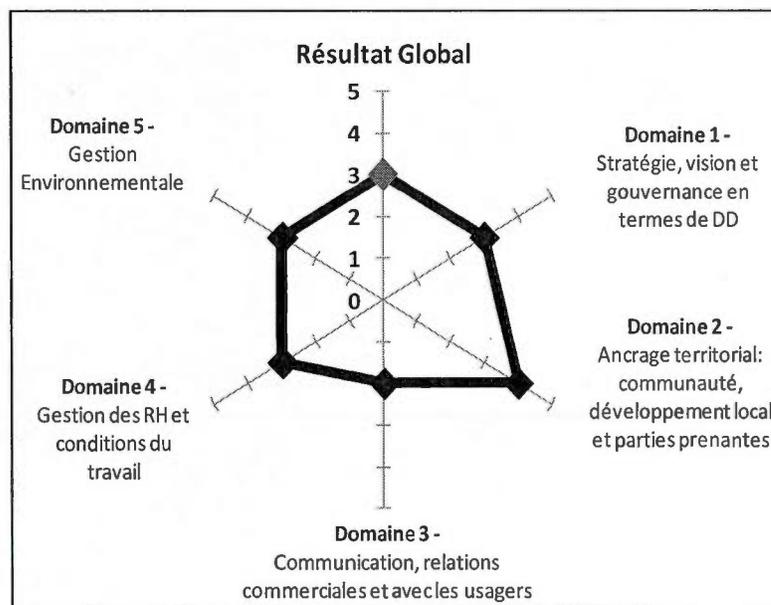


Figure 2.6 Graphique de Performance DD par domaine

Cette figure permet à l'entreprise de visualiser sa performance quant aux 5 domaines d'évaluation de l'outil. Concernant le résultat global, la performance par domaine est faite à partir de l'échelle de classification déjà présentée dans ce document. Dans l'exemple ci-haut présenté, l'entreprise X a atteint le Niveau 3 comme résultat global. Le même résultat est observé pour les domaines 1 - Stratégie, vision et gouvernance en termes de DD, 4 - Gestion des ressources humaines et conditions du travail et 5 - Gestion environnementale. Sa meilleure performance était pour le domaine 2 - Ancrage territorial : communauté, développement local et parties prenantes. Puis, son pire résultat était pour le domaine 3 - Communication et relations commerciales et avec les usagers. Par exemple, l'entreprise pourra prioriser des mesures pour corriger ou encore améliorer son niveau de maturité pour le domaine 3 - Communication et relations commerciales avec les usagers.

Par la suite, dans la figure 2.7, nous avons une représentation plus détaillée de chaque domaine. Ceci présente les indicateurs qui forment le domaine 1 - Stratégie,

vision et gouvernance en termes de DD : performance et responsabilité économique, gouvernance et prise de décisions, vision et leadership de la haute direction et stratégie et réflexion globale sur l'activité de l'entreprise.

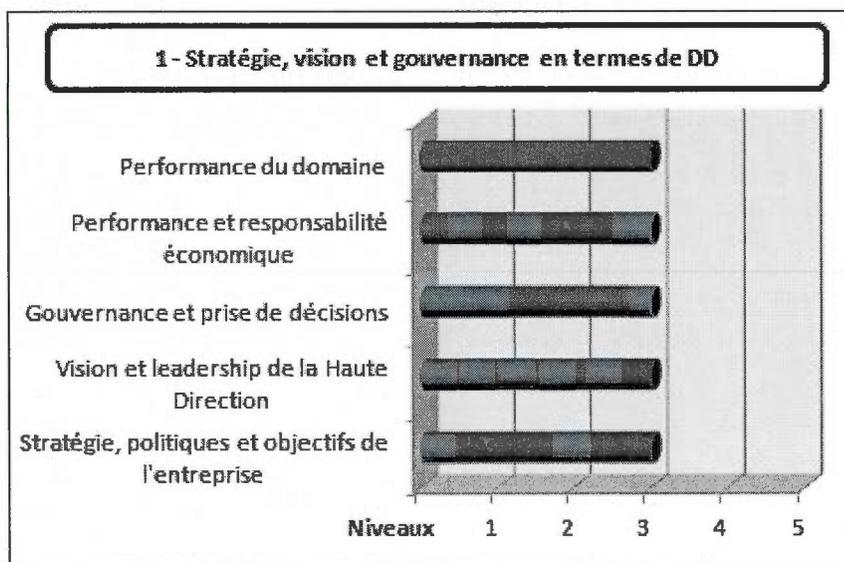


Figure 2.7 Graphique - Performance du domaine 1 - Stratégie, vision et gouvernance en termes DD

Dans cet exemple, cette société a obtenu le niveau 3 en termes de performance dans ce domaine. De plus, on détache le résultat de l'indicateur vision et leadership de la haute direction, dans lequel la société a atteint le niveau 4. Ce qui démontre une grande volonté de la haute direction quant à la démarche de développement durable de l'entreprise.

De plus, le tableau de bord généré à partir de l'outil diagnostique compte des graphiques qui facilitent la compréhension des résultats obtenus par l'entreprise en termes de DD et aident à cibler les domaines sur lesquels intervenir en priorité.

## 2.4 Préparation pour l'application de l'outil

Dans ce chapitre, le processus de construction de l'outil diagnostic DD a été présenté. Cinq étapes principales ont été présentées en partant de la formulation du référentiel théorique de l'outil jusqu'à l'élaboration des méthodes de collecte et d'analyse des données, puis finalement la communication des résultats. La première version du prototype de l'outil DD a été conçue entre les mois de mars et mai 2011, demandant plus de 200 heures de travail. La structure centrale de l'outil est basée sur la Charte du développement durable de l'ATUQ, sur les normes et guides de DD et RSE tels que l'ISO 26000 et l'ISO 14001 et les guides BNQ 21000 et EMAS.

Une des parties intégrantes de l'outil est le guide d'entretien pour la collecte des données. Ce guide d'entretien est divisé en 9 sections correspondant à des postes dans les entreprises. Une deuxième partie est la grille d'auto-évaluation des installations de l'entreprise. De plus, cette grille permet de récolter des informations touchant la gestion des risques, de l'eau, de l'énergie, du bâtiment, de l'entretien des véhicules, des émissions et des matières résiduelles. Enfin, un questionnaire à l'intention des chauffeurs a été fait, comportant 34 questions qui touchent le DD et la RSE.

La classification et l'analyse des données obtenues seront réalisées à partir d'une grille d'analyse élaborée sur la base de la structure de domaines et indicateurs de l'outil diagnostic. De plus, cette grille d'analyse permettra de classer et coder les données recueillies. Puis, le codage sera effectué pour chaque indicateur sur une échelle de 1 à 5. Ce qui permettra d'évaluer la performance de l'entreprise selon son degré de développement par rapport aux pratiques de gestion durable.

En résumé, la construction de l'outil diagnostic du DD pour le TEC a été présentée, formant la première version de l'outil. Cette version de l'outil sera testée et analysée quant à son applicabilité, son utilité pratique et quant aux résultats produits à

partir de son analyse. Ces analyses seront faites dans le chapitre qui suit sur la mise en application de l'outil.

#### 2.4.1 L'application de l'outil par l'étude de cas

L'application de l'outil sera suivie d'une analyse qualitative basée sur la méthode d'étude de cas. Selon Yin (2002), l'étude de cas est une investigation qui analyse un comportement au sein d'un contexte en examinant les relations de frontières de ce comportement qui n'est pas clair ou évident en utilisant des sources de données et informations pour mieux la faire. Dans le cas de notre étude, deux entreprises membres de l'ATUQ ont été l'objet de notre analyse. Ces entreprises ont exprimé leur volonté de participer à cette étude lors des choix d'interventions pour le mandat de consultation de l'ATUQ remporté à la CRSDD de l'ESG-UQAM.

De plus, lors de l'application de cet outil, des ajustements seront faits suite à son utilisation. Ensuite, cet outil revisité et bonifié sera rendu disponible aux autres membres de l'ATUQ.

## CHAPITRE III

### LES MISES À L'ESSAI DU PROTOTYPE DE L'OUTIL DIAGNOSTIC DU DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LE TEC

#### 3.1 Les mises à l'essai du prototype

Une fois le prototype de l'outil diagnostic élaboré, il faut le tester. Ce chapitre traite de la démarche et les résultats obtenus lors de deux mises à l'essai de la première version de l'outil diagnostic du DD. L'historique du développement et la justification des modifications seront détaillés ainsi que l'explication du contexte de test et le raisonnement qui a suscité des situations d'apprentissage de l'utilisation de cet outil. En suivant le modèle de Nonnon (1993), l'étape de l'application de l'outil peut être divisée en trois parties : la mise à l'essai fonctionnelle, la mise à l'essai empirique et la mise à l'essai systématique. Dans cette étude seront présentées les parties : mise à l'essai fonctionnelle et mise à l'essai empirique.

La première étape de mise à l'essai correspond à la mise à l'essai fonctionnelle. Cela a été réalisé auprès des personnes liées au projet de consultation de l'ATUQ. Ces personnes étaient des spécialistes dans les domaines de la RSE et du DD. L'objectif principal de ce test était d'examiner et de confirmer les concepts théoriques de base de l'outil et la pertinence des questions et leur validité conceptuelle avec les indicateurs de mesure de l'outil.

La deuxième mise à l'essai a été la mise à l'essai empirique. Cela a été effectué auprès des deux entreprises membres de l'ATUQ. Elle avait pour but d'analyser la mise en pratique au complet de l'outil, dans un caractère expérimental. Ce test avait l'intention aussi de vérifier les concepts théoriques et l'interprétation que les praticiens leur donnent. C'était aussi l'occasion d'élaborer une révision de l'outil à partir des résultats obtenus de cette action, ainsi que la validation pratique de l'outil, sa fonctionnalité et son utilité pour les praticiens des entreprises étudiées.

Pendant cette étape d'application du prototype de l'outil, un travail rigoureux d'observation a été fait. Ceci avait le but d'alimenter la démarche d'amélioration continue de ce prototype. Alors, au fur et à mesure que cette étape de mise à l'essai progressait, ces observations suggèrent de faire des corrections pour éliminer ou réduire les problèmes vécus, le but étant de produire une version améliorée de l'outil. De plus, comme la mise à l'essai empirique a été faite dans deux entreprises, cela permet de faire une analyse qualitative approfondie des résultats obtenus. Bien qu'une mise à l'essai systématique de nature quantitative ait contribué à valider l'outil sur une base plus large, cela n'a pas pu être réalisé dans le cadre de cette étude.

### 3.2 La mise à l'essai fonctionnelle

Étant donné que l'objectif de la recherche est de produire un nouvel outil diagnostic DD, le chercheur doit s'assurer de la qualité de cet instrument. La validité de la mesure (Contandriopoulos *et al.*, 2005) qui vise l'adéquation des correspondances entre les variables de mesures et les concepts théoriques à mesurer. En fait, la mise à l'essai fonctionnelle vient répondre à cela lors de la construction de l'outil.

Nonnon (1993) affirme que la mise à l'essai fonctionnelle permet de vérifier l'adéquation entre le modèle d'action et le prototype en faisant des corrections ou

révisions si nécessaire. Donc, dans cette première mise à l'essai, le but était de valider l'utilité apparente de l'outil et son contenu pour s'assurer de la capacité de mesure des concepts de l'outil.

### 3.2.1 La vérification du contenu de l'outil

S'assurer de la qualité d'un instrument de mesure requiert plusieurs actions. Dans ce sens, la validité du contenu vise à évaluer l'adéquation de l'instrument de mesure avec les concepts théoriques à mesurer (Contandriopoulos *el al.*, 2005). Ainsi, afin de satisfaire cette exigence lors de la construction de cet outil, deux actions ont été prises dans cette mise à l'essai fonctionnel : l'élaboration d'un panel d'experts et la formulation des questions.

Pour faire cette première évaluation de l'outil, cinq personnes ont participé au panel d'experts (voir appendice E). Un expert d'une entreprise de TEC et une professeure universitaire, engagée dans le projet de consultation ATUQ, y ont participé. De plus, trois étudiants finissants de la maîtrise en gestion de l'ESG-UQAM, dont deux étaient aussi engagés dans ce projet de consultation, ont été invités à donner leur avis sur ce prototype de l'outil. Chaque participant a reçu une copie électronique de la dernière version du prototype. En plus d'évaluer la cohérence entre les concepts théoriques et l'instrument de mesure, le panel d'experts avait pour mandat d'évaluer la pertinence de cet instrument quant à son applicabilité et de s'assurer de la formulation adéquate des questions.

Avec l'aide du panel d'experts, plusieurs recommandations et modifications ont été considérées lors de la révision de ce prototype. Les principales recommandations ont contribué à renforcer les concepts théoriques de l'outil et la façon de les mesurer. Quelques recommandations ont été faites quant aux instruments de collecte des données

utilisés. D'autres recommandations ont touché l'aspect de l'analyse des données et la révision de la grille d'analyse de l'outil, ainsi que le protocole d'application établi pour l'outil. Enfin, des révisions et modifications des formulations des questions ont été proposées.

Par rapport aux recommandations concernant les concepts théoriques, il a fallu revisiter la structure des indicateurs et domaines de l'outil. Une des premières actions exécutées était la révision de la définition des indicateurs et des domaines. Cela a proportionné une définition plus pointue des concepts théoriques à tester ou à être mesuré lors de la mise à l'essai empirique de l'outil.

### 3.2.2 Révision des instruments de collecte des données

Les instruments de collecte des données doivent apporter des consignes précises quant à leur utilisation pour faciliter leur application. Sur cet aspect, la nécessité de bien écrire ces consignes pour après guider les entretiens à faire a été une des préoccupations de l'équipe des chercheurs. Le protocole des entretiens a été fait de façon à respecter la rigueur scientifique lors de la collecte des données:

Cette exigence a provoqué la révision de consignes données pour le guide d'entretien, pour le remplissage de la grille d'auto-évaluation des installations et du questionnaire quantitatif destiné aux chauffeurs. Cela avait pour but de mieux détailler ces consignes en incluant des informations comme la durée moyenne des entretiens, la méthode de remplissage de la grille d'auto-évaluation plus appropriée aux résultats voulus ou encore, des précisions de remplissage pour le questionnaire quantitatif destiné aux chauffeurs. Par conséquent, en ayant un protocole d'utilisation des instruments de collecte des données bien détaillé, cela renforce la procédure de collecte de données et la fiabilité des méthodes pour une recherche qualitative (Thiéart, 2007).

### 3.2.2.1 Les recommandations pour le guide d'entretien

Les recommandations sur le guide d'entretien ont été nombreuses. Les commentaires étaient des quatre natures : (1) quant aux précisions terminologiques et des concepts; (2) quant à la formulation des questions; (3) quant aux erreurs orthographiques, et; (4) quant à l'ordre des questions dans le guide d'entretien.

Premièrement, les précisions des concepts ont été nécessaires lors de la révision des définitions des domaines et indicateurs. Cela a facilité le processus de révision des questions. Partant de la revue de littérature et des considérations théoriques élaborées lors du processus de construction de l'outil, les éléments à mesurer des questions ont été réexaminés ou corrigés afin d'attribuer un sens plus précis aux questions. Conséquemment, cela a consolidé le lien entre les concepts théoriques à mesurer et cet instrument de collecte de données.

Dans un deuxième moment, la formulation des questions a été l'objet de recommandations. En ce qui concerne ce point, des questions présentaient un vocabulaire plutôt académique, parfois, difficile à comprendre. Ainsi, il a fallu éditer les questions du guide d'entretien et du questionnaire destiné aux chauffeurs afin de simplifier ou encore d'éliminer les jargons académiques présents dans les questions de ces instruments.

Ensuite, un raffinage orthographique des instruments de collecte de données a été demandé. Cela avait pour but de garantir la qualité linguistique de l'outil diagnostic DD. À cette occasion, la révision des choix des mots plus précis a été faite. Encore, des coquilles orthographiques ont été corrigées.

L'ordre des questions dans un guide d'entretien joue un rôle très important. Ainsi, une fois que les questions et les contenus des questions ont été révisés, une

modification de l'ordre des questions a été faite. Lors de l'élaboration du guide d'entretien, la technique de Funnel (Nils et Rimé, 2003) a été appliquée. Cette méthode consiste à utiliser des questions plus générales au début du questionnaire pour après aller dans des questions plus pointues sur le sujet recherché. À partir de cette réordonnance des questions, une nouvelle logique s'est présentée pour le guide d'entretien, la division en blocs de questions, chaque bloc touchant un sujet en particulier. Cela a permis une meilleure organisation du guide d'entretien ainsi qu'une meilleure fluidité lors de son application.

Pour ce qui est de la structure du guide d'entretien par questionnaires liés aux postes et responsabilités de l'entreprise, cela était un point fort pour les experts. Ils ont évalué cela comme une alternative pour en tirer plus d'informations sur les enjeux de DD spécifiques à chaque département d'une entreprise de TEC, caractéristique fondamentale pour produire un portrait crédible des pratiques DD des entreprises.

### 3.2.2.2 Les recommandations pour la grille d'autoévaluation environnementale des installations

Pour ce qui est de la grille d'auto-évaluation environnementale des installations, cet instrument exige une grande réflexion des répondants, amenant l'analyse dans un grand niveau de complexité. Alors, pour mieux évaluer cette grille, l'avis d'un expert praticien était nécessaire. En fait, un sixième expert a été contacté justement pour donner son avis sur cette grille d'auto-évaluation.

Dans un premier constat, celle-ci était jugée très pertinente, car elle exigeait des répondants un niveau d'introspection et de réflexion profonde sur chaque thème abordé. Ce qui pourrait devenir, après pour les gestionnaires, un outil de gestion. Par contre, quelques corrections ou précisions ont été recommandées par ce sixième expert :

1. réviser la ligne des termes théoriques avec des jargons utilisés dans la pratique, ou

encore, plus connus dans le milieu des pratiques, et; 2. reformuler la colonne des installations avec une description plus appropriée de chaque installation évaluée dans la grille.

Le panel d'experts a suggéré la révision de la ligne des termes théoriques afin de faciliter la compréhension et la définition du terme évalué. De cette façon, le guide BNQ 21000 a été utilisé comme base pour cela. Lors du processus de construction de cette grille d'autoévaluation, les termes employés étaient ceux extraits du guide EMAS. S'agissant d'un guide européen de gestion environnementale, ceci propose une nomenclature des enjeux environnementaux différente du référentiel québécois, le guide BNQ 21000. Ainsi, l'utilisation des termes environnementaux en lien avec la nomenclature utilisée par BNQ 21000 a été révisée pour la grille d'autoévaluation environnementale des installations afin de créer une harmonisation des termes utilisés. Cela peut entraîner une meilleure familiarisation avec les termes utilisés par ce référentiel, facilitant le remplissage des répondants. Une autre recommandation était de regrouper les éléments théoriques afin de mieux guider le répondant lors du remplissage de cette grille d'autoévaluation, par exemple, en regroupant *gestion de l'eau*, pour évaluer les éléments *consommation de l'eau potable*, *rejet d'eaux usées* et *conscientisation et formation*.

Dans un deuxième moment, la reformulation de la colonne des installations a été faite selon les recommandations suggérées. Cette action a permis de mieux définir les installations. Par exemple, dans un garage d'une entreprise de TEC, il existe plusieurs installations différentes, l'entretien, les bureaux administratifs, les magasins de pièce, etc. Alors, l'action prise était d'inclure le mot *entretien* pour des installations pertinentes, par exemple, à la définition de l'installation « *Pneu et composants reliés aux freins* » le mot « *entretien* » a été ajouté, devenant ainsi « *Entretien - Pneu et composantes reliées aux freins* ». Ces modifications donnent un caractère plus précis à la définition de cet élément, car cela peut varier d'une entreprise à l'autre.

### 3.2.2.3 Les recommandations pour le questionnaire quantitatif destiné aux chauffeurs

Pour ce qui concerne le questionnaire quantitatif destiné aux chauffeurs, le panel d'experts a fait peu des suggestions. Cela s'explique du fait que la base des questions utilisée pour faire cet instrument de collecte des données est venue d'un instrument déjà connu des experts. Ainsi, les points de corrections étaient plutôt la qualité linguistique de l'instrument et la formulation des questions. De plus, un point de préoccupation majeure sur ce questionnaire était l'analyse des données recueillies, car il combine des questions fermées et ouvertes.

### 3.2.3 Révision de la grille d'analyse des données

L'une des grandes préoccupations du panel d'expert était la grille d'analyse des données recueillies. Celle-ci avait un format rigide, car elle portait de la structure des domaines et indicateurs de l'outil diagnostic en incluant les éléments d'analyse des instruments de collecte des données. Ainsi, la principale critique portait sur ce format strict et aussi sur la façon de faire la triangulation des données recueillies (données qualitatives et quantitatives) proposée dans la méthodologie initiale de la grille.

Comme l'outil comporte 3 instruments de collecte des données ayant des caractéristiques différentes (guides d'entretien pour des entrevues semi-dirigées, grille d'évaluation quantitative et questionnaire quantitatif), la triangulation de ces trois instruments pourrait être difficile.

Une suggestion donnée par des experts était de travailler avec une grille d'analyse catégorisée par éléments théoriques, comme dans la version présentée dans le prototype évalué, mais en la laissant plus flexible permettant une insertion des nouveaux éléments pouvant ressortir de l'analyse des entrevues, comme des *codes inattendus*,

suivant une approche inductive. Ainsi, la grille serait plus complète en intégrant ces éléments inattendus provenant des entrevues. Cette idée permettra, une fois les éléments codés, un meilleur regroupement des éléments, et conséquemment, une analyse plus approfondie des données recueillies en élargissant les points de repère de l'analyse.

#### 3.2.4 Les constats de la mise à l'essai fonctionnelle

Avec l'aide du panel d'experts, la mise à l'essai fonctionnelle a atteint son but. Ce premier test de la fonctionnalité du prototype de l'outil diagnostic DD a démontré plusieurs interventions nécessaires pour l'améliorer, ce qui était déjà prévu. En fait, la révision des contenus théoriques et des questions du guide d'entretien a identifié des lacunes qui compromettaient la validité des réponses. De plus, les experts ont aussi identifié d'autres problèmes concernant le lien entre les composants théoriques et les questions. La correction de ces problèmes a permis de faire un triage plus complet dans le choix des questions et des éléments d'analyse.

D'une façon générale, les commentaires des experts ont été très pertinents. Plusieurs propositions des suggestions ont orienté des ajustements dans le mode d'emploi de l'outil diagnostic DD. Cependant, les révisions générées à partir des commentaires des experts ont demandé beaucoup du temps. Cela a mis en péril les échéances initiales de construction de l'outil diagnostic DD. En fait, ce travail de construction, déconstruction et reconstruction de l'outil a pris deux mois vue l'ampleur des commentaires reçus pendant la phase de la mise à l'essai fonctionnel.

En contrepartie, l'avantage de la mise à l'essai fonctionnel est certainement l'amélioration de la version 1 de l'outil. Ainsi, le perfectionnement de l'outil pendant cette étape préparait mieux à l'étape suivante, soit la mise à l'essai empirique.

### 3.3 La mise à l'essai empirique

Cette étape d'application et évaluation de l'outil diagnostic DD a été faite auprès des deux entreprises membres de l'ATUQ. En fait, la mise à l'essai empirique a comme objectif de vérifier la pertinence et la fonctionnalité du prototype de l'outil en construction auprès du public cible, dans ce cas spécifique, il s'agit des entreprises de TEC.

Nonnon (1987) affirme que [...] le chercheur n'impose pas d'emblée les objectifs ni les variables à considérer, les données réelles et leur modélisation devant apparaître au fur et à mesure de la mise à l'essai. Tenant cela en considération, la mise à l'essai empirique du prototype a eu lieu pendant l'été 2011 lors des interventions prévues du projet de consultation de l'ATUQ.

Pour son opérationnalisation, la mise à l'essai empirique a été divisée dans deux tests permettant de mieux perfectionner la version de l'outil sortant de l'étape de mise à l'essai fonctionnel. Ainsi, pour les tests avec la première entreprise, ce prototype de l'outil sorti des analyses de l'étape de mise à l'essai fonctionnel a été utilisé. Alors que, pour les tests avec la deuxième entreprise, une version améliorée du prototype a été employée. De cette façon, il a été possible de tester des modifications faites dans l'outil afin d'atteindre de créer un outil plus complet qui correspondait mieux aux objectifs de la recherche.

En fait, pour l'élaboration de ces tests, neuf entrevues ont été administrées dans chaque entreprise. De plus, ces entreprises ont rempli la grille d'autoévaluation environnementale des installations. Seulement une entreprise a autorisé l'administration directe du questionnaire aux chauffeurs. Par contre, l'autre entreprise a contribué avec la révision du contenu de ce questionnaire par des experts en recherche marketing et de ressources humaines de l'entreprise. Pour des fins de peaufinage de l'outil, cette

particularité a beaucoup contribué pour évaluer l'utilité pratique de ce questionnaire à l'intention des chauffeurs et sa pertinence pour l'outil diagnostique DD dans son ensemble.

De plus, deux chercheurs coordonnaient les entretiens. Chacun avec des responsabilités spécifiques : un seulement pour demander des questions et l'autre pour prendre des observations pendant l'entretien. Ainsi, les entrevues ont été enregistrées et transcrites dans un court délai de temps. Des échanges avec les interviewés à la fin de la période de questions avaient l'objectif d'obtenir plus de renseignements quant à la validité des questions posées, leur compréhension par les répondants et leur pertinence de contenu.

Dans les parties qui suivent, les situations d'apprentissage de la mise à l'application de l'outil dans ces deux entreprises seront présentées. Les observations faites par les chercheurs lors de l'application de l'outil et l'analyse et traitement des données recueillies pendant ces interventions seront aussi analysées.

### 3.3.1 La mise à l'essai empirique dans l'entreprise 1

L'entreprise 1 est une PME québécoise du TEC. Elle compte 128 employés dont 11 personnes sont des gestionnaires et cinq, des administrateurs. En raison de sa taille, quelques gestionnaires cumulaient plus d'un poste dans l'organisation. Comme le guide d'entretien était formulé pour des fonctions spécifiques dans les organisations, cela a impliqué à faire plus d'une entrevue avec ces gestionnaires spécifiques. C'était bien le cas pour les questionnaires 1 et 3 faits avec le PDG de l'entreprise, les questionnaires 2, 4 et 6 faits avec la directrice finances et marketing et les questionnaires 5 et 8 faits avec le directeur de l'entretien et du garage. Pour les autres questionnaires du guide d'entretien, il y a eu qu'un répondant par questionnaire. De plus, le directeur de l'entretien et du garage a rempli la grille d'autoévaluation environnementale des

installations. Le questionnaire à l'intention des chauffeurs a été administré (30 questionnaires ont été remplis).

### 3.3.1.1 Les constats pour le guide d'entretien

L'objectif de l'utilisation du guide d'entretien était d'extraire le plus d'informations pertinentes sur la gestion du développement durable faite par l'entreprise. Dans cette première mise à l'essai empirique, il a été possible d'analyser trois points principaux sur le guide d'entretien et le protocole de recherche à suivre : l'ordre des questions posées; la formulation des questions, et la compréhension et l'interprétation des concepts par les répondants.

Quant à l'ordre des questions posées, la structure du guide d'entretien visait à mettre le répondant en confiance pour la suite de l'entretien. La technique de Funnel adoptée comme stratégie de construction des questionnaires avec des questions plus générales au début pour aller aux questions plus spécifiques à la fin de l'entrevue s'est avérée très utile dans ce but. Des questions faciles à répondre qui généralement faisaient référence aux pratiques de l'entreprise permettaient de « briser la glace » au début des entrevues. Ce qui nous laisse croire que l'ordre des questions était performant par rapport aux objectifs voulus.

Le questionnaire doit avoir des questions concises, objectives et simples à comprendre (Lorenzi-Cioldi, 2003). Cependant, il existait encore de longues questions présentes dans le prototype du guide d'entretien. Ces questions ont demandé plus d'attention du répondant ainsi que du chercheur lors des entretiens. On a pu constater la perte d'intérêt des interviewés à répondre à de telles questions, ainsi qu'une confusion entre la réelle proposition de la question, et les réponses courtes ou évasives, ou même,

sans présenter lien avec la question demandée. Ce comportement a été observé pour les questions dans le tableau suivant :

Tableau 3.1 Questions avec des problèmes de formulation

Catégorie	Questionnaire	Questions posées
Formulation longue	Q 2 - Communication/ Relations publiques	Quelles sont les modalités de communication interne, et ces dernières permettent-elles le partage de l'information dans tous les niveaux de l'entreprise de manière ascendante, descendante et transverse?
Formulation longue	Q 3 - Ressources humaines	Ayant connaissance de la longévité traditionnelle d'une carrière au sein des sociétés de transport en commun, pourriez-vous nous donner les facteurs de rétention des employés?
Formulation longue	Q 5 - Achats et relations avec les fournisseurs	Existe-t-il une politique d'approvisionnement clairement définie qui prend en compte des considérations sociales et environnementales comme critères de sélection des fournisseurs et sous-traitants?
Formulation longue	Q 7 - Plan de Mobilité	L'organisation identifie-t-elle les caractéristiques économiques, sociales, culturelles, géographiques et environnementales de son ou de ses territoires d'implantation et dans lesquels elle opère pour le plan de mobilité? (Desserte des principaux pôles économiques, desserte locale, revitalisation des zones d'arrêts et desserte du milieu rurale)
Plusieurs thèmes d'analyse, une seule question	Q 3 - Ressources humaines	L'entreprise respecte-t-elle le niveau d'embauche de travailleurs handicapés, parité des sexes et intégration des minorités ethniques?
Plusieurs thèmes d'analyse, une seule question	Q 3 - Ressources humaines	Existe-t-il des programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques d'accident du travail?
Plusieurs thèmes d'analyse, une seule question	Q 3 - Ressources humaines	L'entreprise a-t-elle un programme spécialement conçu pour le développement des compétences, la formation des employés selon les besoins de l'organisation et les aspirations des employés?
Plusieurs thèmes d'analyse, une seule question	Q 3 - Ressources humaines	Y a-t-il un programme de gestion des compétences, d'évolution et d'évaluation de carrière?
Plusieurs thèmes d'analyse, une seule question	Q 4 - Marketing et Services à la Clientèle	L'organisation analyse-t-elle les informations et les données concernant les produits, les activités, les services à la clientèle ou son système pour la révision des offres de service?
Question biaisée	Q 1 - Stratégie organisationnelle	Votre entreprise a-t-elle établi des stratégies de relations gagnant/gagnant avec certaines parties prenantes?

Le problème de formulation pour ces questions était de trois natures : « longue formulation », « plusieurs thèmes d'analyse, une seule question » et « question biaisée ». Ainsi, il a fallu les modifier pour éviter que des situations similaires à celles vécues avec ces questions se reproduisent pour l'autre test. Pour les questions de « longue formulation », elles ont été réduites ou divisées en autres questions pour les rendre plus fluides. Pour celles catégorisées comme « plusieurs thèmes d'analyse, une seule question », d'autres questions ont été créées pour analyser chaque thème séparément. Dans la seule question identifiée comme « question biaisée », le terme « gagnant/gagnant » posait des problèmes, car il suggérait déjà une interprétation de la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes. Cette question a été supprimée pour le deuxième test de la version 1 de l'outil.

Un autre problème majeur touchait à la compréhension et à l'interprétation des termes théoriques lors de l'application du guide d'entretien. Un grand souci lors de la construction du guide d'entretien était la correspondance des termes pratiques et théoriques pour faciliter l'interprétation des questions pour les répondants. C'est ce qui a justifié l'utilisation du guide BNQ 21000, référentiel DD et RSE produit au Québec, dans la construction de l'outil.

Malgré cet effort, ce qui a été observé pendant les entrevues, c'était une difficulté de comprendre certains termes employés durant les entrevues. Les termes plus problématiques pendant la réalisation du premier test étaient : 1) développement durable; 2) parties prenantes; 3) qualité de vie; 4) nuisances; 5) éco-conception. Ainsi, des précisions ont été faites pour clarifier cela. La compréhension d'un terme d'une question est vitale pour le succès de la recherche. Cependant, il n'est pas toujours évident de faire correspondre des termes théoriques et pratiques. Ainsi, pour les concepts théoriques qui ont posé des problèmes pendant les entrevues, la solution trouvée était de les expliquer aux interviewés.

À la fin de chaque entretien, les interviewés ont été invités à donner leur appréciation concernant les questions et la procédure des entrevues. D'une façon générale, ils ont évalué positivement cet exercice. De plus, ils ont soulevé l'importance d'avoir des questions plus pointues sur le développement durable et le lien avec leur activité. Dans le cas du questionnaire Transport adapté, l'interviewée a demandé de mieux distinguer les questions entre TEC et transport adapté, ce qui n'était pas évident pour elle au cours des questions. La révision des questions pour le transport adapté a été suivie d'inclusion des questions sur l'accessibilité universelle. Cette révision du questionnaire permettait une meilleure compréhension de l'enjeu du transport adapté au sein des sociétés de TEC.

### 3.3.1.2 Les constats pour la grille d'autoévaluation environnementale des installations

Cette grille de collecte des données avait un format qui a posé problème. En raison de cela, il a fallu bien expliquer le mode de remplissage de la grille au répondant. Le répondant n'a pas compris la logique de remplissage ni l'échelle avec les niveaux de maturité. En conséquence, des précisions sur le remplissage ont été faites. Après quelques essais, le répondant a bien compris le « *modus operandi* » de la grille et il a réussi à la remplir. Les difficultés présentées dès le début du remplissage par ce répondant ont exigé une révision du format de remplissage de grille. La décision adoptée était de donner des instructions de remplissage au répondant personnellement ou par appel téléphonique, ce qui s'est démontré efficace lors du deuxième essai, avec le répondant de l'entreprise 2.

Un autre problème observé était que les résultats semblent biaisés dans le niveau 3 de la grille. Dans une échelle de 1 à 5, le niveau 3 signifie la moitié. Ce comportement nous laisse croire que le répondant a fourni des informations biaisées pour la grille d'autoévaluation environnementale des installations.

Du côté positif, les modifications à cette grille suggérées par le panel d'experts ont bien fonctionné. Le remplacement des concepts théoriques pour ceux liés à la pratique, au quotidien des gestionnaires, a rendu la grille d'autoévaluation plus accessible et facile à remplir.

### 3.3.1.3 Les constats pour le questionnaire quantitatif destiné aux chauffeurs

L'un des objectifs de l'évaluation était de vérifier la compréhension des questions et l'usage du questionnaire. Une trentaine de chauffeurs ont répondu à ce questionnaire, soit un taux de réponse de 30 % de l'échantillon.

Toutes les consignes données pour son remplissage ont été bien suivies, ce qui suggère que les instructions étaient claires. Par contre, pour ce qui est des questions ouvertes, peu de répondants y ont répondu. Ainsi, cette partie du questionnaire à l'intention des chauffeurs s'est révélée inefficace.

### 3.3.1.4 Les constats pour la grille d'analyse des données

Nous avons élaboré une grille d'analyse préétablie au départ pour l'analyse de données, espérant que cela faciliterait cette étape. Toutefois, nous avons éprouvé une grande difficulté pour élaborer la triangulation entre, d'une part, les données qualitatives venues des entrevues du guide d'entretien et les données quantitatives du questionnaire à l'intention des chauffeurs et, d'autre part, la grille d'autoévaluation des installations. Plusieurs barrières se sont présentées lors de la classification et pondération des données. Il était souvent impossible d'établir une concordance.

La première étape de l'analyse des données était de transcrire les entrevues et de les coder. Après, il fallait classer les codes créés selon le regroupement de domaine et indicateurs et la structure de base de l'outil. Ensuite, à partir d'une analyse qualitative, les données étaient classifiées selon une échelle de 1 à 5, dont 5 équivalait à « excellent ». Ici, la difficulté se posait quant à la justification de la pondération allouée à chaque donnée précisément. La première solution trouvée était de travailler avec des exemples concrets apportés par les répondants pendant les entrevues. Cette méthode est devenue fastidieuse et compliquée. Cette situation nous a amenés à une analyse biaisée et floue, ce qui est insuffisant pour établir un portrait valable sur les pratiques DD de l'entreprise, l'objectif même de l'outil diagnostic DD.

Prenant connaissance de la complexité des analyses de données, une nouvelle technique a été adoptée, celle d'échelles de maturité. Une fois que l'interprétation des données pour décrire le portrait de l'entreprise posait des problèmes, l'utilisation des échelles de maturité telle que celles présentées dans le guide BNQ 21000 et dans les travaux de Delchet (2007) permettait de créer le portrait de l'entreprise idéale. Ainsi, à partir des réponses obtenues des instruments de collecte de données, l'entreprise était classée selon son degré de maturité en comparaison d'une échelle développée à partir du guide BNQ 21000 et de Delchet (2007).

Cette nouvelle façon d'analyser les données a permis l'aboutissement d'une analyse mieux structurée et efficace. Cela a facilité la triangulation entre les données quantitatives et qualitatives recueillies lors de l'intervention dans l'entreprise 1 et a permis l'élaboration des graphiques comme forme d'interprétation des résultats obtenus par cette entreprise. Ce qui a consolidé la méthode d'analyse pour le test dans l'entreprise 2. Cependant, malgré ces modifications qui ont rendu les analyses beaucoup plus précises, l'opérationnalisation des analyses est longue et fastidieuse.

### 3.3.2 La mise à l'essai empirique dans l'entreprise 2

L'entreprise 2 est une moyenne entreprise du TEC située au Québec. Elle compte 750 employés dont 448 sont des chauffeurs. Ayant une structure plus robuste en termes de personnel, elle possède une structure organisationnelle bien établie. Ainsi, différemment de la première entreprise, pour le guide d'entretien, il y a eu un répondant par questionnaire.

#### 3.3.2.1 Les constats pour le guide d'entretien

Après avoir révisé le guide d'entretien à partir des commentaires et constats du test auprès de l'entreprise 1, son format était plus solide pour cette deuxième application. Les solutions trouvées aux problèmes de formulation de question et de compréhension des concepts semblaient marcher comme prévu. Cependant, d'autres problèmes sont apparus.

Comme il s'agit d'une entreprise de taille moyenne avec des fonctions administratives bien définies, cela s'est révélé un problème pour l'utilisation du guide d'entretien. Il y a eu des entrevues dont l'interviewé a recommandé de contacter une troisième personne pour bien répondre la question. C'était bien le cas pour les questions liées à la communication interne, au marketing et aux relations publiques de l'entreprise.

Cette situation a démontré une faiblesse dans la structuration du guide d'entretien. Puisqu'un des objectifs de l'outil est son utilisation par plusieurs entreprises du TEC, la division du guide d'entretien par fonctions au sein des entreprises se trouve inefficente. Chaque entreprise a son système et structure organisationnelle et le guide d'entretien ne s'adapte pas à tous les contextes organisationnels existants.

### 3.3.2.2 Les constats pour la grille d'autoévaluation environnementale des installations

Le prototype révisé de la grille d'autoévaluation a obtenu une bonne réponse lors de son application auprès de l'entreprise 2. Après avoir révisé le guide d'entretien à partir des commentaires et constats du test auprès l'entreprise 1, les tests pour l'entreprise 2 ont été satisfaisants. Le gestionnaire responsable pour remplir cette grille a été capable de le faire en 15 minutes après avoir reçu des renseignements suffisants sur le « *modus operandi* » de la grille. Dans la première entreprise, le temps dépensé pour le répondant était d'une heure, inacceptable en fonction des standards recherchés.

De plus, la grille d'autoévaluation améliorée a reçu des retours très positifs de l'utilisateur de l'entreprise 2. Il a évalué la grille comme facile à comprendre et à remplir. De plus, il a confirmé que la réflexion qu'il a faite sur les enjeux demandés dans la grille lui a proportionné à penser à des solutions aux problèmes environnementaux vécus par l'entreprise à ce moment-là. Ce qui est un constat positif pour la grille. De plus, cela nous a servi pour présenter un potentiel inexploité jusqu'à présent pour l'outil, de devenir un instrument d'utilisation stratégique.

### 3.3.2.3 Les constats pour le questionnaire quantitatif destiné aux chauffeurs

L'entreprise n'a pas autorisé l'application du questionnaire à l'intention des chauffeurs, parce que la direction percevait que ce questionnaire comprenait des enjeux qui pouvaient susciter des conflits au sein de l'entreprise ou encore rappeler aux employés des problèmes passés. En contrepartie, les responsables du marketing et des ressources humaines de l'entreprise ont donné leur avis quant au contenu du questionnaire.

Pour ces gestionnaires, le questionnaire à l'intention des chauffeurs devrait avoir un format plutôt pédagogique qu'évaluatif, comme dans son format actuel. Ainsi, au lieu des questions du genre « *Votre entreprise a-t-elle mis en place des pratiques d'économie d'énergie?* », pour eux, la meilleure question était, « *Saviez-vous que votre entreprise a mis en place des pratiques d'économie d'énergie?* » Cette nouvelle formulation de questions pourrait amener aux chauffeurs à une réflexion plus productive de ce qui se passe au sein de l'entreprise, devenant un questionnaire à titre informationnel. Ainsi, ce questionnaire avait le potentiel de devenir un instrument d'aide à la communication interne de l'entreprise et non plus un instrument pour trouver éventuels problèmes au sein de l'entreprise.

Les observations faites par ces gestionnaires mèneraient à une modification du but initial du questionnaire à l'intention des chauffeurs qui était d'évaluer la connaissance des chauffeurs par rapport aux pratiques de DD de l'entreprise, ainsi que d'évaluer l'entreprise quant aux pratiques DD en obtenant des réponses provenant du cadre professionnel plus nombreux de l'entreprise, les chauffeurs.

#### 3.3.2.4 Les constats pour la grille d'analyse des données

La deuxième tentative d'analyse en utilisant la grille d'analyse proposée a été plus facile à faire. Cet instrument d'analyse s'est révélé plus flexible par rapport aux premiers essais. Cependant, il est loin d'être rapide et efficace tel qu'il a été prévu au début de sa construction. Notons que, malgré cet aspect opérationnel, l'instrument est fidèle à l'objectif d'élaborer un portrait des entreprises quant à leurs pratiques de DD.

### 3.4 Les constats de la mise à l'essai empirique

Les tests de l'outil auprès de ces deux entreprises ont servi pour faire plusieurs ajustements dans la construction des instruments de collecte et analyse des données. Ces ajustements ont enrichi le contenu de l'outil. La mise à l'essai empirique s'est rendue plus complète et complexe que dans le cas de la mise à l'essai fonctionnel. L'une des hypothèses au tour de cette situation est, l'expérimentation de l'outil au complet auprès des entreprises faisant partie du public cible. Cette nouvelle expérimentation a amené une perception différente de celle retenue au début de la construction de l'outil : des instruments de collecte des données, initialement pensés comme pertinents se sont démontrés incomplets et difficiles à appliquer en raison des caractéristiques particulières à chaque entreprise, comme la division du travail et le rôle et responsabilités de chaque fonction.

Dans d'autres cas, les instruments de collecte de données ont amené à repenser les objectifs. C'est bien le cas de la grille d'autoévaluation environnementale des installations, vue par les entreprises comme un excellent instrument d'analyse stratégique et d'amélioration continue pour elles.

C'est aussi le cas pour le questionnaire à l'intention des chauffeurs. D'une part, dans l'entreprise 1, cet instrument a permis de connaître les attentes des chauffeurs par rapport aux initiatives de DD de cette entreprise, mais de façon superficielle. D'autre part, l'entreprise 2 a vu dans cet instrument le potentiel de le transformer dans un instrument pédagogique d'information ou encore de communication interne avec son personnel.

Quant à la grille d'analyse des données recueillies, l'analyse produite à partir de cet instrument a abouti à un résultat valable, pouvant constituer un portrait des pratiques DD des entreprises évaluées. Les entreprises trouvent les résultats de l'analyse

réalistes au niveau de leur stade de développement DD. Cependant, elles ne savent pas toujours quoi faire de cette information. De plus, du côté opérationnel de l'outil, il y a beaucoup à faire. Ce processus est lent amenant le chercheur à une analyse fortement subjective quant à la pondération et la classification des données. Une reformulation est donc nécessaire.

En résumé, l'étape de mise à l'essai empirique a permis une meilleure visualisation de l'utilité pratique de l'outil diagnostic DD. Les barrières opérationnelles découvertes pendant l'application de l'outil suggèrent que perfectionner l'outil est encore nécessaire pour le rendre au le niveau d'opérationnalité voulu. Cela exige des changements dans la structure de l'outil. Ce qui sera proposé dans les parties qui suivent de ce travail.

### 3.5 L'évaluation de l'outil après les mises à l'essai

Les mises à l'essai de la version 1 de l'outil diagnostic DD pour le TEC ont permis d'identifier plusieurs points qui doivent être améliorés dans une version ultérieure. Le tableau 3.2 présente de manière synthétique l'analyse des points forts et points faibles de cette version de l'outil.

Tableau 3.2 Analyse des mises à l'essai de la version 1 de l'outil diagnostic DD

Étape	Mise à l'essai fonctionnel	Mise à l'essai empirique	
Analyse / Instrument	Panel d'experts	Entreprise 1	Entreprise 2
Guide d'entretien	<p><u>Points forts :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La structure du guide d'entretien par questionnaire spécifique aux postes de l'entreprise</li> </ol> <p><u>Points faibles :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manque de précision terminologique et des concepts;</li> <li>2. Formulation complexe des questions;</li> <li>3. Erreurs orthographiques;</li> <li>4. Révision de l'ordre des questions dans le guide d'entretien.</li> </ol>	<p><u>Points forts :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La structure du guide d'entretien par questionnaire spécifique aux postes de l'entreprise</li> <li>2. Ordre des questions dans le guide d'entretien</li> <li>3. Évaluation positive des entrevues par les répondants</li> </ol> <p><u>Points faibles :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulation complexe des questions</li> <li>2. Difficulté de compréhension et interprétation des termes théoriques de part des répondants</li> <li>3. Questions manquantes pour le questionnaire Transport adapté</li> </ol>	<p><u>Points forts :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Questions plus claires et faciles à comprendre</li> </ol> <p><u>Points faibles :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La structure du guide d'entretien par questionnaire spécifique aux postes de l'entreprise non adaptée à la structure organisationnelle de l'entreprise.</li> </ol>

Étape	Mise à l'essai fonctionnel	Mise à l'essai empirique	
Analyse / Instrument	Panel d'experts	Entreprise 1	Entreprise 2
<p style="text-align: center;">Grille d'autoévaluation environnementale des installations</p>	<p><u>Points forts :</u> 1. Caractère innovateur; 2. Opportunité de devenir un outil de gestion.</p> <p><u>Points faibles :</u> 1. Grille de collecte des données difficile à remplir; 2. Utilisation des termes techniques pour designer des actions pratiques.</p>	<p><u>Points forts :</u> 1. Utilisation des termes utilisés dans la pratique 2. Opportunité de devenir un outil de gestion</p> <p><u>Points faibles :</u> 1. Grille de collecte des données difficile à remplir; 2. Tendance du répondant d'aller dans la moyenne de l'échelle (niveau 3) 3. Beaucoup du temps alloué pour remplir la grille (1 heure) 4. Les instructions de remplissage données par téléphone</p>	<p><u>Points forts :</u> 1. Bonne acceptation de son utilisation 2. Grille facile à comprendre et à remplir 3. Réduction dans le temps de remplissage du répondant de l'entreprise 1 pour celui de l'entreprise 2 (maintenant, fait en 15 min) 4. Opportunité de devenir un outil de gestion.</p> <p><u>Points faibles :</u> Pas des remarques spécifiques.</p>

Étape	Mise à l'essai fonctionnel	Mise à l'essai empirique	
Analyse / Instrument	Panel d'experts	Entreprise 1	Entreprise 2
Questionnaire à l'intention des chauffeurs	<p><u>Points forts :</u> 1. Base des questions venue d'un outil connu par les experts;</p> <p><u>Points faibles :</u> 1. Formulation des questions; 2. Analyse des données compliquée en raison des questions ouvertes et fermées</p>	<p><u>Points forts :</u> 1. Les consignes de remplissage du questionnaire claires et objectifs faciles à suivre</p> <p><u>Points faibles :</u> 1. Peu des réponses pour les questions ouvertes</p>	<p><u>Points forts :</u> 1. Opportunité de devenir un questionnaire à l'aide de la communication interne de l'entreprise plutôt que d'évaluation d'enjeux</p> <p><u>Points faibles :</u> 1. Non autorisée pour son application dans l'entreprise 2. Le questionnaire devrait avoir un format plus pédagogique (informer les chauffeurs) qu'évaluatif, selon les gestionnaires de l'entreprise 2. 3. Problèmes de formulation des questions 4. Faible utilité pratique, selon les gestionnaires de l'entreprise 2.</p>

Étape	Mise à l'essai fonctionnel	Mise à l'essai empirique	
Analyse / Instrument	Panel d'experts	Entreprise 1	Entreprise 2
Grille d'analyse	<p><u>Points forts :</u></p> <p>1. Liste des codes préétablie facilitant la codification des entrevues;</p> <p><u>Points faibles :</u></p> <p>1. Format rigide d'analyse des concepts;</p> <p>2. La triangulation compliquée des données recueillies</p>	<p><u>Points forts :</u></p> <p>1. Utilisation des échelles de maturité selon le guide BNQ 21000 et Delchet (2007) facilitant la construction d'un portrait de l'entreprise.</p> <p><u>Points faibles :</u></p> <p>1. Difficulté pour élaborer la triangulation entre les données qualitatives et quantitatives recueillies</p> <p>2. Difficulté pour justifier la pondération allouée à chaque donnée recueillie</p> <p>3. Les premières analyses de données un peu biaisées</p> <p>4. Analyse longue et peu pratique</p>	<p><u>Points forts :</u></p> <p>1. Après les modifications faites, son utilisation était plus facile</p> <p>2. La grille a proportionné un portrait fidèle de la situation réelle de l'entreprise.</p> <p><u>Points faibles :</u></p> <p>1. Analyse longue et peu pratique</p>

Lors des ajustements faits dans l'outil, une attention spéciale a été donnée à la formulation des phrases. Ce point a permis une amélioration de cette version de l'outil.

L'amélioration du niveau d'analyse et d'interprétation de l'outil a été une préoccupation constante du processus de construction de l'outil. Ce qui a été observé dans les tests réalisés nous laisse à croire qu'il y a encore des travaux à faire sur ce

niveau. La triangulation des données qualitatives et quantitatives et la subjectivité dans l'analyse sont des facteurs négatifs de cette grille d'analyse. Ce sont barrières importantes à la fluidité de l'analyse des données. Cela rend l'usage de l'outil peu réaliste vu les ressources trop importantes (principalement le temps) que cela implique.

Ces problèmes associés à d'autres points faibles comme l'utilité pratique du questionnaire à l'intention des chauffeurs et la structure du guide d'entretien nous amènent à constater la nécessité de changer la structure actuelle de l'outil. Les commentaires des répondants pour transformer l'outil en un instrument de gestion stratégique sont aussi un facteur de motivation. Ainsi, une des solutions à ces problèmes est de transformer la grille d'analyse de l'outil de façon à systématiser les analyses des données et à valider des informations pour élaborer, de manière rapide et efficace, le portrait du diagnostic DD de l'entreprise à être analysée. Pour qu'on puisse faire ces changements dans l'outil, une nouvelle version de l'outil est nécessaire.

## CHAPITRE IV

### LA NOUVELLE VERSION DE L'OUTIL DIAGNOSTIC DD POUR LE TEC

#### 4.1 Les modifications nécessaires pour la nouvelle version

Les constats des mises à l'essai mettent en évidence plusieurs points d'amélioration nécessaires pour l'outil. Malgré que la première version de l'outil diagnostique DD pour le TEC se soit avérée fonctionnelle, son utilité pratique n'a pas atteint les objectifs voulus en termes de facilité d'utilisation. Les entreprises reconnaissent que le portrait généré par l'outil est réaliste, cependant la mise en application des recommandations pour améliorer ce portrait demeure abstraite et difficile à mettre en pratique. Il faut donc revisiter la structure de la version 1 de l'outil pour le rendre plus pratique et pour qu'il puisse faciliter la gestion stratégique pour la démarche de DD des entreprises.

Nous allons d'abord présenter les limites identifiées lors des mises à l'essai, puis proposer des modifications pour surpasser ces limites. Par la suite, nous exposerons la structure de la nouvelle version de l'outil en décrivant par les nouvelles sources d'inspiration. Par la suite, le nouveau modèle d'action pour l'outil sera proposé. Enfin, la nouvelle version de l'outil sera présentée avec ses justifications.

## 4.2 Les solutions aux principales limites de la version 1 de l'outil

Comme nous l'avons vu, l'étape de mise à l'essai de la version 1 de l'outil diagnostic-DD pour le TEC a mis en évidence les limites de l'outil. Les principales limites identifiées demandant de révisions sont les suivantes :

1. Non-compréhension des questions par les répondants
2. Adaptation du guide d'entretien à la structure organisationnelle de l'entreprise
3. Vision limitée de l'organisation étudiée, restreinte à un répondant par enjeu
4. Analyse laborieuse
5. Transition du diagnostic en plan d'action par l'entreprise

À partir de ces limites, l'exercice consistait à trouver des nouvelles sources théoriques pour transcender ces limites et à identifier les causes de ces blocages tout en offrant des solutions, c'est-à-dire, des propositions de modifications pour la nouvelle version de l'outil.

### 4.2.1 Solution à la limite 1 - Non-compréhension des questions par les répondants

En ce qui concerne cette première limite identifiée, les causes peuvent être de natures diverses : erreurs orthographiques, formulation des questions, vocabulaire et termes techniques inconnus par les répondants, etc. Les conséquences sont notamment la mauvaise collecte des données, de même que l'augmentation des coûts financiers et du temps de travail nécessaire pour se servir de l'outil (Thiétart, 2007). Plusieurs actions ont été prises pour résoudre ces problèmes et diminuer les ambiguïtés dans les réponses « [...] pour garantir la clarté des questions et la comparabilité des réponses, de formuler

des énoncés aussi intelligibles, concis, exhaustifs et univoques que possible » (Lorenzi-Cioldi, 2003, p. 191). Cependant, pour ce qui est des termes techniques, leur substitution n'a pas été toujours possible. Pendant les entretiens, le fait d'être en face du répondant a permis aux interviewers de donner des explications aux interviewés quant aux termes mal compris. Toutefois, pour la deuxième version de l'outil, il est nécessaire de trouver une solution définitive à ce problème. Alors, deux solutions se présentent pour le régler : (1) présenter la définition du thème dans le début de la question (Lorenzi-Cioldi, 2003); (2) inclure une section « Glossaire : termes et définitions » au début de l'outil.

La solution 1 est une alternative simple et fonctionnelle. En fait, dans la première version de l'outil, le guide d'entretien comportait des questions qui dans leurs énoncés tentaient d'élucider quelques concepts techniques justement pour guider le raisonnement du répondant. Pour certaines questions, cela a bien marché. Cependant, pour des termes plus complexes, une simple définition ne clarifiait pas les doutes des répondants et l'intervention des chercheurs a été encore nécessaire. Ainsi, cette solution s'est montrée souvent peu efficace.

La solution 2, la préparation d'un glossaire, demande plus de définir des termes complexes avec suffisamment de détails, mais de manière simple. Elle requiert aussi une section entière dans le guide d'utilisation de la nouvelle version de l'outil. Cependant, cette méthode est présente dans plusieurs guides consultés. Elle procure une meilleure structuration de la définition des termes facilitant la compréhension des concepts d'une façon plus simple et complète, ce qui peut diminuer les doutes des répondants quant à ces termes techniques.

Alors, après avoir évalué les deux solutions dans le détail, il a été possible de cerner les avantages et les inconvénients de chacune. D'un côté, la solution 1 suggère une définition succincte de ces termes au début de la question, devenant une alternative rapide à réaliser. De l'autre côté, la solution 2 est inspirée des pratiques faites par des guides et normes consultés pour la conception de l'outil, permettant une meilleure

exploration de la définition des termes techniques diminuant les écarts d'interprétation. Toutefois, cela exige plus du temps pour ce faire. Sachant que l'objectif de la deuxième version de l'outil est de devenir un outil de gestion stratégique et que la bonne interprétation des termes techniques est mise en valeur, la solution 2 a été celle retenue en raison des bénéfices présentés, devenant un des avantages de l'utilisation de cette deuxième version de l'outil.

#### 4.2.2 Solution à la limite 2 - Vision cloisonnée de l'organisation étudiée

Obtenir le plus possible d'informations valables sur l'organisation étudiée est l'objectif de l'instrument de collecte des données (Thiéart., 2007; Nils et Rimé, 2003). Respectant cette logique, la version 1 de cet outil diagnostic se base sur plusieurs questions pour la collecte d'informations. Cependant, ce qui a été observé lors des tests menés auprès des entreprises, était l'obtention d'une vision limitée de l'organisation. Cela est dû au fait d'avoir un guide, dont les guides d'entretien étaient distincts selon les départements. Ainsi, il y avait un répondant spécifique pour chaque questionnaire pour un département ou service spécifique, obtenant une vision cloisonnée de l'organisation pour les sujets consultés.

Cette situation demande une action corrective pour optimiser la collecte des données et pour rendre les résultats de l'analyse faits par outil diagnostic DD pour le TEC plus complets et fidèles à la réalité pour le portrait des organisations. C'est ainsi, deux solutions se rendent utiles pour résoudre ce problème : (1) l'utilisation de la méthode de « focus groups »; (2) la formation des comités internes de travail. Dans ces deux options, le flux et le partage d'informations sur les questions demandées seront plus amples, et ainsi, permettant transcender la limite de la vision cloisonnée de l'organisation.

La solution 1 propose l'utilisation de la méthode du « focus group ». Se basant sur des discussions collectives sur un sujet particulier, le « focus group » vise analyser des questions et des situations spécifiques par les opinions d'un groupe (Markova, 2003). Dans notre cas, les questions posées par l'outil diagnostique DD pour le TEC seront explorées par un groupe d'employés de l'entreprise, si possible des départements différents, qui donneront leurs avis sur les pratiques de DD de l'entreprise. De plus, cette action peut devenir une grande opportunité pour établir un groupe de travail pour le DD au sein de l'entreprise. Dans cette méthodologie de recherche, le rôle du chercheur est essentiel car il devient l'animateur de la session de travail. Ainsi, à partir des échanges vécus dans ce groupe d'étude, l'animateur devra être en mesure de tirer d'informations pertinentes pour compléter le portrait de l'entreprise sur ses pratiques de DD et de RSE. Alors, cette alternative au problème se montre utile, cependant, le « focus group » risque d'être une action isolée qui n'engendre pas un changement dans l'organisation étudiée. De plus, il risque que l'obtention d'informations reste limitée au groupe et dépende principalement de l'analyse de l'animateur, ce qui peut produire une vision biaisée de l'entreprise.

De son côté, la solution 2, celle de la formation d'un comité DD pour l'utilisation de l'outil diagnostique DD pour le TEC, dérive de la solution 1. Comme dans cette dernière option, l'utilisation d'employés des différents départements est suggérée. Cependant, au lieu d'utiliser le « focus groups » comme une action isolée vers le DD, il y a formation d'un comité DD multidépartemental, formel, permanent et avec des rencontres périodiques au sein de l'entreprise. Alors, ce comité DD permettra d'aborder des questions du guide d'entretien de l'outil de façon plus ample, ayant le point de vue des employés de plusieurs départements de l'entreprise concernant ses pratiques DD, fournissant une vision plurilatérale de l'entreprise et de ses pratiques. Cette alternative est recommandée pour mettre en place des changements organisationnels vers l'adoption des principes de DD et de RSE, car le comité peut former des agents du changement (Dunphy, Griffiths et Benn, 2003). De plus, cette initiative peut mobiliser les employés

vers un changement de la culture organisationnelle en priorisant l'ascension des pratiques plus soutenables<sup>9</sup> et socialement responsables (Beaupré et al, 2008; Tremblay et Simard, 2005; Dunphy, Griffiths et Benn, 2003).

En fait, les deux solutions peuvent être utiles. La solution 1 a un caractère plus ponctuel ne demandant pas un engagement formel de long terme de la part de l'entreprise. La solution 2 exige un engagement plus formel de l'entreprise avec la formation d'un comité permanent pour appliquer l'outil et promouvoir un changement dans l'organisation renforçant les pratiques de DD et RSE. Alors, afin de réellement stimuler un changement vers le DD et la RSE, la solution 2, celle du comité DD, est la plus appropriée. Ainsi, il sera possible de dépasser la limite d'une vision unilatérale de l'entreprise en impliquant des personnes avec des points de vue différents sur les pratiques DD de l'organisation. Cette démarche est fort suggérée par plusieurs guides et manuels des pratiques DD et RSE (ETHOS, 2007; Dunphy, Griffiths et Benn, 2003; Basilien, 2000).

#### 4.2.3 Solution à la limite 3 - Adaptation du guide d'entretien à la structure organisationnelle de l'entreprise

L'idée initiale du guide d'entretien était d'utiliser les rôles par département d'une entreprise comme la division des questionnaires. Cette division avait pour but de permettre de mieux cibler les répondants selon leur tâche et responsabilité. On s'attendait à ce que cela génère des réponses plus précises sur les enjeux spécifiques du DD. Cependant, la mise à l'essai empirique a révélé le problème suivant : chaque entreprise a sa propre structure organisationnelle, les tâches et responsabilités de leurs employés varient dépendamment de l'entreprise. En conséquence, l'outil serait à refaire pour chaque organisation, en fonction de sa structure organisationnelle particulière.

---

<sup>9</sup> Ici, l'on comprend comme définition du mot *soutenable* comme l'adoption des principes de développement durable. Cette définition est celle soutenue pour ce travail.

Ce problème était évident lors des tests réalisés. Ainsi, cette situation a entraîné des conséquences comme : réponses partielles à des questions, réponses déconnectées à la question demandée, renvoi à d'autres personnes pour répondre à ces questions et du coup, augmentation de l'investissement de temps nécessaire pour assembler les données.

Afin d'éviter que cette situation se répète, une solution se présente : reconstruire la structure du guide d'entretien en la divisant par domaines et indicateurs de base de l'outil diagnostic DD pour le TEC. Cette solution permettra de réorganiser les questions existantes du guide d'entretien par leur apport théorique plutôt que par leur lien avec les fonctions dans les entreprises. Cette nouvelle approche renforce la solution proposée pour la limite 2, en suggérant l'utilisation de l'outil au sein d'un comité multidépartemental, ce qui permet une vision partagée des pratiques de DD et RSE de l'entreprise.

#### 4.2.4 Solution à la limite 4 - Analyse laborieuse

La rapidité d'action, l'adaptabilité à des situations changeantes, l'habileté dans les relations humaines, le dynamisme, l'intuition, l'ouverture, l'imagination, l'innovation sont des caractéristiques des entreprises intelligentes et agiles (De Rosnay, 1995; Brouard, 2004). Un outil stratégique qui ne satisfait pas à ces exigences n'a pas d'utilité pour ces organisations. Alors, pour que l'outil diagnostic DD pour le TEC devienne pratique et utile pour les entreprises, il doit avoir un processus d'analyse facile de réalisation et qui permette la communication des résultats de façon compréhensible à l'ensemble de l'organisation.

Toutefois, pendant les tests de la version 1, l'analyse des résultats s'est avérée très laborieuse. Cette situation demande des actions correctives afin d'atteindre un

niveau acceptable pour combler les exigences de praticité. Par conséquent, des modifications majeures sont nécessaires pour l'analyse des données et le codage des données recueillies de la version 1 de l'outil. Cela implique le changement de la structure des instruments de collecte de données de l'outil, soit : le guide d'entretien sous format d'entrevues semi-dirigées, la grille d'auto-évaluation des installations et le questionnaire quantitatif à l'intention des chauffeurs.

Comme nous voyons, des modifications seront nécessaires pour transformer l'outil diagnostic DD en un guide stratégique pour la démarche DD et RSE des entreprises du TEC. Ainsi, plusieurs guides dans un format d'autodiagnostic ont été consultés. Le guide BNQ 21000 présente des grilles d'autoévaluation pour lesquelles les répondants sont invités à classer 21 enjeux touchant le DD et la RSE à partir d'une échelle de maturité variant de 1 à 5 (BNQ 9700-021/2011). D'autres guides comme celui de SEQUOVIA offrent un questionnaire quantitatif avec plusieurs choix de réponse. Enfin, le guide de l'institut ETHOS suggère l'utilisation d'un questionnaire mélangeant une grille de maturité des pratiques de DD et RSE avec des questions fermées avec réponses dichotomiques (oui/non) en ajoutant une partie sur des indicateurs quantitatifs (ETHOS, 2007). En tant qu'alternatives à être étudiées pour dépasser la limite imposée dans la phase d'analyse de l'outil nous retenons : (1) la grille d'autoévaluation; (2) le questionnaire quantitatif.

La grille d'autoévaluation du guide BNQ 21000 ressemble à la grille d'autoévaluation des installations déjà utilisée dans la version 1 de l'outil. En fait, après avoir testé cet instrument de collecte des données, le résultat de son application était positif, car il s'est avéré très facile pour les répondants de le remplir. Sa codification aussi était très facile à faire lors des étapes d'analyse et l'échelle de maturité utilisée dans cet instrument a facilité la systématisation de l'analyse des données. Par contre, cette grille a été construite autour des 19 indicateurs.

Si nous considérons que la version 1 de l'outil diagnostic DD pour le TEC possède un guide d'entretien avec 272 questions et un questionnaire aux chauffeurs portant 34 questions et que chaque question peut devenir un indicateur, cela nous donne déjà 325 indicateurs potentiels pour être analysés dans la nouvelle grille d'autoévaluation. Opérationnellement, cela implique la reformulation complète des questions et la révision du système d'analyse existant de l'outil. De plus, le processus de remplissage de la grille devient trop complexe pour les gestionnaires, leur demandant un grand effort de concentration.

La solution 2 est celle d'un questionnaire quantitatif, ce qui permet une plus grande flexibilité en comparaison avec la grille. Tant SEQUOVIA comme ETHOS utilisent des questions fermées dans leurs outils d'autoévaluation, la grande différence concerne le choix des réponses aux questions posées. Du côté pratique, la version de l'Institut ETHOS semble être plus simple à remplir, ce qui révèle un atout quant à la facilité de remplissage, de même que pour l'analyse demandée.

Alors, analysant les deux solutions retenues pour ce problème de systématisation de l'analyse, l'option qui demande moins d'effort des changements dans la structure préexistante de l'outil est la solution 2. Pour l'opérationnalisation de la deuxième version de l'outil, le format du guide de l'Institut ETHOS est très approprié, car il s'adapte bien au système d'analyse déjà existant de l'outil en exigeant seulement la transformation des 19 enjeux de la grille d'autoévaluation des installations dans un format de questions fermées. Pour les autres questions du guide d'entretien et du questionnaire chauffeur, des petits changements sont nécessaires pour compléter l'adaptation de l'outil dans ce nouveau format de questionnaire quantitatif avec des questions binaires (oui/non).

#### 4.2.5 Solution à la limite 5 - Transition du diagnostic au plan d'action

L'une des grandes difficultés énumérées par les entreprises étudiées était celle de transposer le diagnostic en plan d'action des pratiques de DD. En fait, au début de sa conception, la première version de l'outil diagnostic DD pour le TEC n'avait pas cette ambition. Cependant, comme cela avait été signalé par les entreprises consultées, il s'agit alors d'un point à améliorer pour cette deuxième version de l'outil, devenant aussi un atout important pour son utilisation. Pour notre outil, la transition du diagnostic au plan d'action sera traitée plutôt comme un guide pour l'utilisation de l'outil et l'élaboration et préparation d'actions pour les entreprises.

Dans ce sens, l'on comprend qu'un plan d'action consiste à : détailler des pas à être exécutées dans un processus de mise en œuvre d'une stratégie ayant des informations sur le responsable pour ces actions, la durée de leur réalisation et leurs résultats attendus (Wheelen, Hunger et Wicks, 2005). Alors, passer à l'action requiert une préparation préalable de l'organisation (Allaire et Firsirotu, 2004). En ce qui concerne la mise en place d'actions de DD et RSE, cela exige une modification dans la culture organisationnelle de l'entreprise en passant par une révision de la stratégie de l'organisation (Bertels, Papania et Papania, 2010; Dunphy, Griffiths et Benn, 2003). Pour que l'entreprise atteigne un niveau de maturité dont ses actions de DD et RSE font partie intrinsèque de l'organisation, plusieurs initiatives doivent être accomplies. Dans ce sens, les travaux de Bertels, Papania et Papania (2010) (voir appendice F) et Dunphy, Griffiths et Benn (2003) deviennent des référentiels pour guider les entreprises voulant mettre en place des actions de DD et RSE.

Le modèle de Bertels, Papania et Papania (2010) est divisé en quadrants : accomplissement, formel, innovation et informel (Bertels, Papania et Papania, 2010, p.13 [traduction]). Chaque quadrant suggère un portfolio des pratiques pour inclure le DD et la RSE au sein des organisations. En ce qui concerne l'accomplissement, ce

quadrant traite des pratiques de DD que l'organisation devrait réaliser pour renforcer son engagement DD. De plus, l'entreprise doit avoir des pratiques qui établissent des règles et procédures de DD de façon formelle. Du côté informel, l'entreprise doit mettre en place des pratiques qui affectent les valeurs et le comportement à l'interne et à l'externe de l'entreprise. Enfin, l'entreprise doit innover pour la faire bouger de plus en plus vers l'adoption des pratiques DD. À la fin, les auteurs suggèrent une démarche à suivre pour utiliser leur modèle. Celle-ci consiste principalement à comparer et identifier les écarts entre ce qui est recommandé comme des pratiques DD et RSE par le modèle et ce qui est fait par l'entreprise.

De leur côté, Dunphy, Griffiths et Benn (2003) décrivent les étapes de développement qu'une organisation devrait suivre pour devenir soutenable. Ces auteurs offrent aussi, pour chaque étape de développement, des étapes à suivre pour passer à un niveau supérieur de développement organisationnel. Plus précisément, les auteurs décrivent 10 étapes pour la transformation d'une organisation :

- (1) Savoir où l'entreprise se situe;
- (2) Développer une nouvelle vision pour l'entreprise (l'entreprise des rêves);
- (3) Identifier les écarts entre les pratiques DD et la réalité de l'entreprise;
- (4) Évaluer l'état de préparation de l'entreprise pour le changement voulu;
- (5) Préparer le terrain pour l'action;
- (6) Assurer les conformités des pratiques basiques DD premièrement;
- (7) Aller au-delà des conformités basiques;
- (8) Établir des critères d'évaluation des pratiques novatrices de DD;
- (9) Lancer et gérer un programme de changement organisationnel vers le DD;
- (10) Maintenir le processus de changement

(Dunphy, Griffiths et Benn, 2003, p.237-262 [traduction])

De plus, pour atteindre les plus hauts niveaux de développement vers le DD, les auteurs suggèrent qu'une entreprise doit engager ses parties prenantes afin d'établir

un pont d'échange des pratiques et d'apprentissage, ce qui peut développer de la confiance avec ses parties prenantes, renforçant la crédibilité de l'entreprise (Dunphy, Griffiths et Benn, 2003). Ils insistent aussi sur l'importance du rôle des leaders de l'organisation et l'existence des agents du changement qui doivent conduire l'entreprise vers une dynamique d'amélioration continue et innovation pour insérer définitivement le DD et la RSE dans la stratégie, la culture et la gestion de l'entreprise.

En fait, les deux modèles présentés précédemment ont plusieurs points en commun et nous nous inspirerons des deux. La version 2 de l'outil diagnostic DD pour le TEC fournira des recommandations sur comment les entreprises peuvent utiliser le diagnostic sorti de l'outil afin d'élaborer un plan d'action pour le DD. Il s'agira d'un guide à suivre pour les entreprises.

#### 4.2.6 Les nouvelles sources d'inspiration pour l'outil

Lors de l'étape de révision et amélioration de l'outil diagnostic DD pour le TEC, de nouvelles sources d'inspiration ont servi pour solutionner les limites identifiées dans la version 1 de l'outil.

##### 4.2.6.1 Les contributions du modèle de Bertels, Papania et Papania à la nouvelle version de l'outil

La jonction des pratiques de DD et RSE en quatre thèmes principaux est la force de ce modèle. De plus, les auteurs offrent un outil d'évaluation pour les entreprises voulant entreprendre une démarche de DD et RSE par une étude complète sur les bonnes pratiques DD et RSE qui regroupe plus de 170 travaux scientifiques dans ce domaine. Pour la révision de l'outil diagnostic DD pour le TEC, ce modèle a généré la révision

des questions et la création des nouvelles questions afin d'approfondir le diagnostic présenté par notre outil. Comme ce modèle est centré dans la stratégie de l'entreprise et son changement culturel vers une culture DD, l'inclusion des nouvelles questions était surtout liée aux indicateurs touchant le domaine 1 de l'outil, celui de la stratégie, vision et gouvernance en termes de DD, et le domaine 4, concernant la gestion des ressources humaines et les conditions du travail.

Une autre opportunité offerte par ce modèle touchait à l'innovation. La version 1 de l'outil diagnostic présentait des questions portant sur ce thème, cependant, elles étaient limitées principalement à l'existence d'un système de collecte d'idées et l'offre des nouveaux services aux clients. En contraste, le modèle de Bertels, Papania et Papania (2010) explore de nombreux thèmes tels que l'échange d'informations avec les parties prenantes pour générer de nouvelles idées, l'encouragement des employés à adopter une posture innovatrice dans le quotidien, l'implantation d'un système de veille technologique et benchmark, ainsi que l'instauration d'un programme d'amélioration continue, le partage d'apprentissages au sein de l'entreprise.

Alors, l'apport théorique offert par ce modèle a permis d'élargir le corpus de questions de la version 2 de notre outil, renforçant l'évaluation diagnostique de plusieurs indicateurs de l'outil. Ainsi, cette révision des questions a beaucoup contribué à la création d'un portrait plus complet des pratiques DD et RSE pour les entreprises.

#### 4.2.6.2 Les contributions des travaux de Dunphy, Griffiths et Benn (2003)

Dans leur ouvrage, ces auteurs offrent des séries d'étapes à suivre pour les entreprises voulant mettre en place une démarche DD et RSE, ainsi que pour les entreprises déjà engagées dans une telle démarche et voulant l'améliorer. Ils décrivent

des processus d'améliorations de façon didactique et pratique, ce qui renforce l'utilité de ces travaux pour la révision de notre outil diagnostique.

Le modèle de niveau de développement des pratiques DD et RSE présenté par ces auteurs a servi à réviser la composition d'informations de la grille de maturité utilisée pour la version 2 de l'outil diagnostique. De plus, les pas-à-pas pour intégrer les concepts de DD et RSE dans la stratégie d'une organisation ont servi pour écrire la partie des recommandations et les étapes à suivre après l'élaboration diagnostique pour les entreprises. Ce point sur les recommandations et les étapes à suivre était justement une des limites de l'outil qui a été comblée grâce aux travaux de Dunphy, Griffiths et Benn (2003).

#### 4.2.6.3 Les contributions de l'outil de l'institut ETHOS

Créé en 1998 avec « la mission de mobiliser, sensibiliser et aider les entreprises à gérer ces affaires de façon socialement responsable » (ETHOS, 2012 [traduction]), l'institut ETHOS est une organisation à but non lucratif, qui vise construire une société juste tout en utilisant le concept du développement durable par la mobilisation des entreprises (Sabbado da Rosa et Sabbado Flores, 2010).

Pour atteindre sa mission, en 2001, l'institut ETHOS a lancé les indicateurs ETHOS de responsabilité sociale des entreprises. Ces indicateurs ont été la base d'un outil diagnostique offert aux entreprises par l'institut ETHOS. Cet outil, dans sa version de 2007, est formé par 7 thèmes avec 36 indicateurs, touchant plusieurs aspects du DD et de la RSE comme : les valeurs, la transparence et la gouvernance de l'entreprise en termes de DD, la relation avec les parties prenantes internes et externes et l'ancrage territorial (ETHOS, 2007). De plus, sous un format de questionnaire à questions fermées binaires, cet outil est gratuit et disponible sur le site internet de l'institut ETHOS.

L'outil ETHOS a amené la construction de la nouvelle version l'outil diagnostic DD pour le TEC dans une nouvelle direction. Son format basé sur des questions fermées a inspiré la révision des instruments de collecte des données existants dans l'outil diagnostic. L'adoption des questions fermées pour cette nouvelle version de l'outil diagnostic a facilité la systématisation des données, en la rendant plus facile d'usage pour les organisations. De plus, l'outil ETHOS offre un panier de questions qui comme dans le cas du modèle de Bertels, Papania et Papania (2010), ont inspiré la révision de plusieurs questions déjà existantes dans notre outil. Les principales contributions liées à la révision des questions étaient surtout concentrées dans le domaine 3 de l'outil diagnostic en révision, celui de la Communication, relations commerciales et avec les usagers.

En résumé, les travaux de Bertels, Papania et Papania (2010), Dunphy, Griffiths et Benn (2003) et l'outil « Indicateurs ETHOS de responsabilité sociale des entreprises » de l'Institut ETHOS, en plus d'apporter des solutions aux limites de la version 1 de l'outil, ont aussi contribué aux aspects suivants : formation des nouvelles questions de diagnostic, formulation du plan d'action, et élaboration du nouveau format de présentation de l'outil.

#### 4.3 La nouvelle version de l'outil diagnostic en DD pour le TEC

Partant des solutions trouvées aux limites présentées dans la version 1 de l'outil, plusieurs modifications ont été apportées à cette nouvelle version. Pour que son utilité soit appréciée par les gestionnaires, l'outil diagnostic a eu sa structure complètement revue. La structure de base de l'outil, comportant les concepts théoriques qui forment ses domaines et ses indicateurs, a souffert une altération. L'indicateur « *Participation, implication et motivation du personnel* » a été éliminé pour la nouvelle version de l'outil. Cet indicateur comportait des questions qui se répétaient dans d'autres

indicateurs, ainsi, la décision plus pertinente était de l'éliminer. Alors, cette nouvelle version de l'outil comporte 5 domaines et 23 indicateurs (voir tableau ci-dessous). Les niveaux de maturité créés pour la première version de l'outil gagnent une nouvelle fonction pour former le portrait de l'entreprise. Aussi, les instruments de collecte de données ont été reconstruits, ce qui entraîne dans un nouveau mode d'emploi de l'outil. La partie qui suit présente la version 2 de l'outil (voir l'appendice G).

Tableau 4.1 Nouvelle structure des domaines et indicateurs

Domaines	#	Indicateurs
1 - Stratégie, vision et gouvernance en termes de DD	1	Stratégie, politiques et objectifs de l'entreprise
	2	Vision et leadership de la Haute Direction
	3	Gouvernance et prise de décisions
	4	Performance et responsabilité économiques
2 - Ancrage territorial : Communauté, développement local et parties prenantes	5	Identification et gestion des parties prenantes
	6	Intégration territoriale et contribution au développement local
	7	Plan de mobilité
	8	Transport adapté
	9	Image et satisfaction des parties prenantes
3 - Communication, relations commerciales et avec les usagers	10	Pratiques d'achat et relations avec les fournisseurs
	11	Prise en compte des attentes des usagers
	12	Innovation et conception des projets et services
	13	Communication externe
	14	Communication interne
4 - Gestion des RH et conditions du travail	15	Gestion des RH en cohérence avec les principes de RSE
	16	Conditions et relations au travail
	17	Développement des compétences et formation
	18	Gestion de la Santé et Sécurité au travail (SST) et prévention des risques
5 - Gestion environnementale	19	Gestion d'impacts et risques environnementaux
	20	Gestion de l'eau
	21	Gestion de l'énergie
	22	Gestion de l'air, des émissions de GES et d'autres types de pollution
	23	Gestion des matières premières, résiduelles et résiduelles dangereuses

#### 4.3.1 Le nouveau modèle d'action de la version 2 de l'outil

Comme dans la première version de l'outil, la Charte de DD de l'ATUQ a été le guide pour l'établissement des domaines stratégiques de cet outil diagnostic. En ayant le diagnostic sur la situation actuelle de l'entreprise par rapport à leur démarche de développement durable dans leurs mains, les dirigeants et les gestionnaires seront en mesure de voir à pallier les faiblesses constatées et de maintenir les points forts de l'entreprise tout en s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue au sein de leurs entreprises en lien avec la Charte de DD de l'ATUQ.

Ainsi, le diagnostic sert donc à : (1) fournir à l'entreprise un point de départ pour mettre en place un programme d'actions pour le développement durable (projets, études, organisation interne, sensibilisation des employés); (2) faciliter la mise en œuvre d'un système participatif ou encore d'un plan de communication interne et externe de l'entreprise pour promouvoir le développement durable; (3) créer des mécanismes d'amélioration continue et d'innovation dans l'entreprise pour orienter la gestion des impacts sociaux et environnementaux; (4) préciser les objectifs à atteindre; (5) ainsi qu'améliorer la performance environnementale et sociale de l'entreprise.

Partant de cela et de la révision de l'outil liée aux contributions des nouveaux ouvrages utilisés comme inspiration, il a été possible de constituer un modèle d'action pour les entreprises voulant utiliser l'outil diagnostic DD pour le TEC. Ce modèle comporte huit étapes :

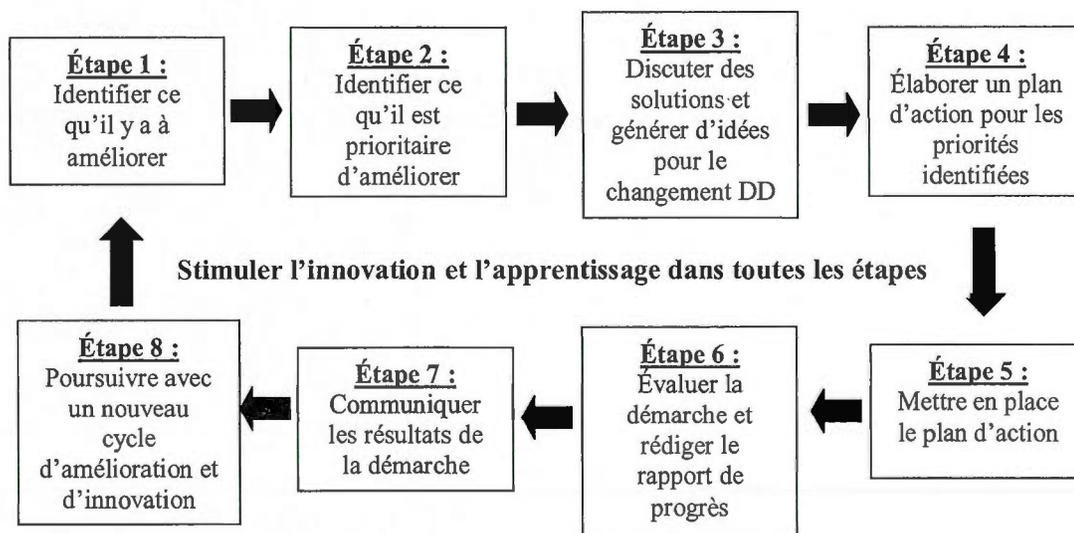


Figure 4.1 Modèle d'action de l'outil

L'étape 1, celle «d'identifier ce qu'il y a à améliorer», correspond au début de la démarche DD et RSE pour l'entreprise. Comme recommandé par Dunphy, Griffiths et Benn (2003), la haute direction devrait faire une réflexion sur la situation actuelle de l'entreprise par rapport aux pratiques de DD et RSE en prenant compte de la mission et la vision de l'entreprise afin de penser comment insérer les concepts du DD et de la RSE pour le futur de l'organisation. Après, les dirigeants doivent nommer un(e) coordinateur(trice) du processus de changement de l'organisation vers le DD et la RSE. Celui-ci sera le responsable aussi pour identifier les agents du changement qui ensemble iront former les groupes des travaux. Ces groupes de travail iront élaborer le diagnostic DD de l'entreprise avec l'aide de l'outil diagnostic DD pour le TEC comme l'une de leurs premières responsabilités.

Dans la deuxième étape, celle «d'identifier ce qu'il est prioritaire d'améliorer», il s'agira aux groupes de travail d'établir les priorités de travail d'améliorations nécessaires et d'engager les parties prenantes afin de résoudre les problèmes existants ou de développer des nouvelles pratiques DD et RSE pour l'organisation. Dans ce moment, la participation de la haute direction est fondamentale

pour la poursuite des travaux en appuyant les réalisations des groupes des travaux. Cela peut renforcer l'engagement de la haute direction et promouvoir la mobilisation et la participation des employés et d'autres parties prenantes dans ce nouveau processus pour l'organisation.

Une fois cette étape accomplie, c'est le moment d'influencer et d'orienter la gestion de l'entreprise. Dans l'étape 3, encore, la participation de la haute direction est primordiale pour la réussite de ce processus. Passer des nouvelles orientations aux gestionnaires vers un changement pour le DD et la RSE, s'agit aussi de discuter et de générer des idées de changement. Les groupes des travaux peuvent former des « champions » du DD (Bertels, Papania et Papania, 2010), ceux, à leur tour, doivent influencer les autres employés à collaborer dans ce processus de changement en offrant d'idées d'innovation de processus, de produit et des services. Ces idées peuvent déterminer des projets d'amélioration ou d'innovation en alimentant un plan d'action pour atteindre les objectifs exprimés par les nouvelles orientations de l'entreprise. Dans l'étape 4, un plan d'action exige aussi la création d'indicateurs de progrès et de contrôle afin d'assurer à la haute direction le sain développement de la gestion de l'organisation.

Dans l'étape 5, ayant un plan d'action approuvé par la haute direction, celle-ci devra mettre à disposition des groupes de travail des ressources humaines et financières nécessaires pour sa réalisation. Cela permettra de réaliser les tâches exigées dans ce processus de changement, en mettant en place le plan d'action et en le concrétisant au sein de l'organisation. De plus, un environnement dont l'innovation et l'esprit d'apprentissage font partie facilitera les pratiques d'amélioration continue et renforcera la volonté de l'entreprise d'instaurer un changement vers le DD et la RSE.

Réévaluer constamment ce processus est nécessaire pour assurer la pérennité de cet engagement des pratiques DD et RSE de l'organisation. Ainsi, l'étape 6 de ce modèle d'action compte un processus d'évaluation à partir des indicateurs créés dans l'étape 4. Cela a pour but non seulement de mesurer le progrès de l'organisation et de

ses pratiques, mais aussi de permettre de corriger et mitiger des problèmes éventuels. L'élaboration des rapports de progrès à l'interne servira pour la haute direction de s'assurer des décisions prises et pour continuer à encourager ce processus de changement vers une culture organisationnelle basée sur le DD et la RSE.

Dans l'étape 7, communiquer les résultats à l'interne peut favoriser la transparence des pratiques et la mobilisation des employés vers cette nouvelle direction de l'entreprise. De plus, il est suggéré à l'entreprise d'élaborer un rapport développement durable sous un format de triple bilan pour les parties prenantes externes, ce qui aide à promouvoir le DD et à renforcer l'image de l'organisation auprès de ces dernières.

Après que ce cercle soit complet, reste alors à l'organisation recommencer ce cercle vertueux d'amélioration continue, analyse, pondération, planification, organisation, action et innovation et contrôle (Shewhart, 1939; 1989), amenant à un processus complet d'innovation et d'amélioration continue des pratiques de DD et RSE avec l'aide de l'outil diagnostic DD pour le TEC, ce qui correspond à l'étape 8.

#### 4.3.2 La nouvelle organisation de la version 2 de l'outil

Partant du modèle d'actions présenté, la version 2 de l'outil diagnostic DD pour le TEC devient alors un élément essentiel de ce processus. Cet outil gagne un caractère stratégique tel que sollicité par les gestionnaires consultés lors des premiers tests de l'outil. Dans la partie qui suit, les huit étapes décrites dans le modèle d'action seront détaillées sous un format de pas à suivre en servant comme un guide d'utilisation de la nouvelle version de l'outil.

#### 4.3.2.1 Le nouveau questionnaire et ses feuilles d'analyse

Dans cette nouvelle version de l'outil, les trois instruments de collecte de données de la première version donnent lieu à un seul questionnaire quantitatif. Ce nouveau questionnaire est divisé en cinq domaines et en 23 feuilles d'analyse. Chaque feuille d'analyse représente un indicateur de l'outil diagnostique DD pour le TEC et est, elle-même, divisée en six parties représentées par les numéros encadrés dans la figure ci-dessous:

1. Le cercle 1, fait référence au numéro de la fiche d'analyse et le domaine où elle s'insère;
2. Le cercle 2 identifie l'indicateur à être évalué par la feuille d'analyse et présente aussi la définition de cet indicateur;
3. Le cercle 3 comprend les questions spécifiques de l'indicateur pour le diagnostic de la performance de l'organisation. Ces questions représentent des pratiques DD de l'«entreprise idéale»;
4. Le cercle 4 fait référence au «tableau 1 - Performance de l'entreprise» qui fonctionne comme un système d'analyse de performance pour l'indicateur évalué. Cette partie est divisée en trois sous-parties : (1) « points disponibles », il compte la quantité des questions spécifiques pour l'indicateur, dont chaque question vaut 1 point; (2) « points obtenus », c'est la quantité de réponses positives («oui») obtenues par l'entreprise, chaque réponse positive vaut 1 point; (3) « performance (%) » : c'est le résultat de la division entre les points obtenus et les points disponibles.
5. Le cercle 5 fait référence au «tableau 2 - Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD» qui traite de la description des niveaux de maturité liés au résultat obtenu par l'entreprise pour l'indicateur évalué, tout en suggérant un portrait de la situation actuelle de l'organisation.

6. Le cercle 6 représente le «tableau 3- Identification des points faibles » qui sert à amener les entreprises à une première réflexion sur ses points faibles tout en stimulant la création des solutions ou des points d'améliorations.

**FEUILLE D'ANALYSE 2****1**

Domaine : Stratégie, vision et gouvernance en termes DD

**2****Indicateur 2 : Vision et leadership de la Haute Direction****Description de l'idéal derrière l'indicateur**

« La vision explicite la volonté d'être dans l'avenir de l'organisation. Cela devient source d'inspiration guidant le processus décisionnel. La mission d'une organisation est la raison d'être, encadrant les discussions sur les choix stratégiques (marché, produit). Les valeurs orientent les attitudes et les comportements de l'ensemble des collaborateurs de l'organisation » (Source : BNQ 21000, 2010).

Le rôle des dirigeants est de porter et de partager leur vision sur le DD et la RSE à l'organisation et à leur sphère d'influence. (Source : AFAQ 26000, 2011)

**Questions spécifiques pour l'Indicateur 2 : Vision et leadership de la Haute Direction****3**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

		OUI	NON	Justification
2.1	La mission de l'organisation intègre-t-elle des aspects sociaux?			
2.2	La mission de l'organisation intègre-t-elle des aspects environnementaux?			
2.3	Le développement durable fait-il partie de la vision communiquée aux gestionnaires et employés dans tous les services et départements?			
2.4	Le développement durable fait-il partie de la vision communiquée aux parties prenantes externes?			
2.5	L'organisation partage-t-elle son engagement vers le développement durable à l'ensemble de ses parties prenantes?			
2.6	La haute direction est-elle engagée dans la démarche développement durable?			
2.7	Cet engagement DD est-il traduit par des actions visibles au sein de l'entreprise?			
2.8	L'organisation adopte-t-elle une culture priorisant des principes de DD et RSE?			
2.9	Le plan d'affaires de l'entreprise intègre-t-il une vision de développement durable ?			
2.10	L'entreprise a-t-elle un code déontologique qui intègre des principes de DD et RSE pour guider les activités de l'entreprise?			
	$\Sigma =$			

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise.

Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles.

Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

Tableau 1 — Performance de l'entreprise

4

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
10		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD

5

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
		0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

Tableau 3 — Identification des points faibles

6

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

Figure 4.2 Structure de la feuille d'analyse

Les feuilles d'analyse comptent des questions spécifiques à chaque indicateur concernant les pratiques DD et RSE développées par « l'entreprise idéale » afin de tracer le profil de l'organisation étudiée. Ces questions spécifiques sont originaires du guide d'entretien de la version 1 de l'outil, en gagnant une reformulation et pour devenir des questions fermées binaires du genre OUI/NON. Ces questions ont la fonction de valider le profil avec la situation actuelle de l'entreprise en offrant à l'entreprise des exemples des pratiques DD pouvant être adoptées par l'entreprise.

De plus, l'idée des niveaux de maturité, utilisée dans la version 1 de l'outil, reste présente en chacune de ces feuilles, décrivant les bonnes pratiques DD et RSE en lien avec l'indicateur évalué. Cependant la fonction des niveaux a gagné une nouvelle finalité par rapport à son usage antérieur. Maintenant, cela permet d'analyser la gestion de l'entreprise pour l'indicateur évalué, en créant un profil de la situation actuelle de l'entreprise en lien avec les réponses obtenues pour les questions spécifiques de la partie antérieure de la feuille d'analyse.

Cette nouvelle structure pour le questionnaire permet à l'entreprise de planifier de manière intuitive des actions de DD et RSE. Les niveaux de maturité ainsi que les questions spécifiques des indicateurs sont des pistes d'amélioration que l'entreprise peut utiliser dans son processus d'analyse. Cela sert aussi de paramètre pour la suite des travaux pour le DD et la RSE de l'entreprise en servant comme un guide pour la définition des nouveaux objectifs en facilitant l'identification et la priorisation des actions.

#### 4.3.2.2 Le mode d'emploi de l'outil

Différemment du mode d'emploi de la version 1 de l'outil, cette nouvelle version-ci ne demande pas obligatoirement la présence d'un chercheur pour entamer son

processus d'utilisation. Cependant, son nouveau mode d'emploi exige un grand engagement de la haute direction et de l'organisation pour obtenir des résultats plus complets et utiles. Dans ce sens, en se basant sur les instructions données par l'outil de l'Institut ETHOS (2007), les étapes à suivre pour l'emploi de cette version de l'outil sont les suivants :

Étape 1 - Début de la démarche : Identifier ce qu'il a à améliorer

1. Désigner un coordinateur (interne ou externe) pour organiser le processus d'utilisation de l'outil. Ce coordinateur devra être capable de faciliter l'accès à l'information aux membres de l'organisation en favorisant un dialogue interne entre les parties prenantes ciblées pour cette activité.
2. Former un groupe de travail multidépartemental, ou un comité de développement durable à l'interne. Comme l'outil diagnostic comporte des questions variées touchant plusieurs activités de l'entreprise, la formation d'un tel groupe facilite son remplissage, ayant des points de vue diversifiés sur chaque enjeu qui peuvent enrichir l'analyse voulue.
3. Faire une réunion formelle de présentation du projet de diagnostic DD afin de présenter le groupe de travail choisi pour cela, ainsi que de clarifier de éventuels doutes existants avant de commencer les travaux.
4. Faire des réunions pour le remplissage des questionnaires de l'outil diagnostic avec le comité DD ou distribuer les questionnaires et s'assurer qu'ils soient complétés.
5. Donner les consignes pour le remplissage des feuilles d'analyse.
6. Valider les résultats obtenus auprès des superviseurs de chaque département concerné dans les questions. Cela permettra un partage d'informations et une approbation initiale des résultats obtenus par les cadres supérieurs de l'organisation.

7. Faire une réunion pour la consolidation des résultats officiels du diagnostic DD avec l'évaluation de la démarche, ainsi que pour l'élaboration d'un rapport officiel des résultats de cette démarche.
8. Divulguer les résultats officiels de cette analyse auprès de la haute direction. C'est à partir des décisions de la haute direction que la planification de la suite des activités liées au diagnostic de l'organisation gagnera sa place.

En fait, ce mode d'emploi est strictement lié à l'étape 1 du modèle d'action de l'outil diagnostic présenté ci-haut. De plus, cette description de flux de travail sert d'inspiration pour l'utilisation de l'outil.

#### 4.3.2.3 Les consignes pour l'utilisation des feuilles d'analyse

Pour que les utilisateurs puissent bien comprendre la façon de procéder avec l'utilisation de l'outil et ses feuilles d'analyse, une partie a été consacrée pour donner des consignes qui guident son utilisation. Cette partie fait référence à l'étape 2 suggérée dans le modèle d'action de cette version de l'outil. Ainsi, pour cela, 25 étapes ont été identifiées et présentées dans le guide d'utilisation de l'outil :

##### Étape 2 - Identifier ce qu'il est prioritaire d'améliorer

###### *Pour commencer*

1. Répondre aux questions spécifiques pour l'indicateur. Chaque réponse «OUI» équivaut 1 point dans le système d'analyse de l'outil. Les réponses «NON» équivalent 0.

2. Justifier chaque réponse et si possible en discuter avec d'autres membres de l'organisation;

*Pour les réponses «OUI»*

3. Faire l'addition des points obtenus (réponses « OUI »);
4. Placer le résultat de l'addition dans la case « Points obtenus » du tableau 1- Performance de l'entreprise ;
5. Calculer le pourcentage entre les points obtenus et les points disponibles (division : « Points obtenus/Points disponibles ») et placer le résultat de la dans la case « Performance (%) » du tableau 1- Performance de l'entreprise;
6. Aller dans le tableau 2 - Interprétation du niveau de l'entreprise et trouver le niveau correspondant au résultat de la case « Performance (%) » du tableau 1;
7. Vérifier si la description du niveau de maturité obtenu correspond à la réalité de l'entreprise. Si l'entreprise ne possède pas une ou plusieurs caractéristiques décrites dans ce niveau, soulignez-les en les identifiant comme «points faibles»;
8. Placer les points faibles trouvés dans la description des niveaux dans le tableau 3 - Identification des points faibles;

*Pour les réponses «NON»*

9. Identifier les questions à réponse « NON » comme des points faibles;
10. Placer les questions à réponse « NON » dans les cases de la colonne « Points faibles » du tableau 3 - Identification des points faibles;
11. Discuter dans le groupe le niveau d'importance de ces questions pour l'entreprise pour la prise d'action corrective ou en vue d'amélioration;

12. Définir les problèmes (les écarts entre la réalité et la situation souhaitée) à partir des points faibles;
13. Faire une séance de Remue-méninges avec le groupe de travail pour trouver des solutions possibles aux points faibles.
14. Identifier les forces internes ou points forts de l'organisation qui peuvent aider à diminuer l'écart entre cette réalité et la situation souhaitée.
15. Vérifier la possibilité de renforcer ces points forts qui peuvent minimiser les points faibles avec des actions spécifiques à ce but;
16. Classez les points faibles selon le niveau de priorité pour l'entreprise donné par le groupe (Grande, Moyenne ou Faible) dans la case Priorités du tableau 3 - Identification des points faibles;
17. Placer les solutions retenues correspondantes aux points faibles dans les cases de la colonne « Propositions d'actions correctives » du tableau 3 - Identification des points faibles;

*Pour la rédaction du rapport diagnostic*

18. Faire un inventaire des points forts (questions à réponse «OUI») pour tous les indicateurs en les consolidant par domaine. Il faut identifier les points forts qui peuvent renforcer les pratiques internes DD et RSE de l'entreprise en devenant des facteurs stimulants de ce changement. Comme résultat, une liste des points forts devra être produite pour le rapport préliminaire du diagnostic de l'entreprise;
19. Faire un inventaire des points faibles (questions à réponse «NON») pour tous les indicateurs en les consolidant par domaine. Discuter avec les niveaux supérieurs la réalisation des actions correctives ou d'amélioration partant des suggestions du tableau « Identification des points faibles » de chaque indicateur;

20. Discuter avec les niveaux supérieurs la réalisation des actions correctives ou d'amélioration partant des suggestions du tableau « Identification des points faibles » de chaque indicateur;
21. Rédiger le rapport préliminaire du diagnostic en DD. Cela devra consolider les points forts et points faibles de l'entreprise pour chaque indicateur, ainsi que les « Propositions d'actions d'amélioration » en mettant en évidence les écarts entre la situation voulue et celle actuelle de l'entreprise. Cela deviendra le rapport préliminaire du diagnostic sur les pratiques DD et RSE de l'entreprise.
22. Présenter le rapport préliminaire aux supérieurs afin de le valider et de prendre des commentaires qui peuvent le compléter;
23. Rédiger le rapport diagnostic dans sa version finale;
24. Présenter le rapport final à la haute direction.
25. Communiquer les résultats de l'analyse diagnostic au sein de l'entreprise dans un format susceptible d'engager chacun dans les projets spécifiques d'amélioration et dans le grand projet d'amélioration continue.

À la fin, le document «Rapport diagnostic sur les pratiques DD et RSE» servira d'élément de départ pour la réflexion sur les futures actions de l'entreprise.

#### 4.3.2.4 Les recommandations pour la suite des travaux

Que faire une fois le diagnostic fait? À l'issue du diagnostic, la question s'est posée pour les gestionnaires consultés. En fait, le modèle d'action déjà présenté est le début de la réponse à cette question. Les travaux de Bertels, Papania et Papania (2010) de même que ceux de Dunphy, Griffiths et Benn (2003), suggèrent plusieurs actions à entreprendre par l'organisation pour améliorer sa performance. En fait, la partie de recommandations traite des étapes 3, 4 et 5 du modèle d'action de l'outil, passant par

l'orientation de la gestion et la définition d'un plan d'action, par l'allocation des ressources et la mise en place du plan d'actions et, à la fin, par l'évaluation et révision du processus commencé par l'élaboration du diagnostic de l'entreprise.

La liste d'actions ci-dessous se base sur les travaux de ces auteurs afin de construire ce maillon de chaîne complétant les travaux initiés par l'utilisation de l'outil et s'adresse aux gestionnaires :

### Étape 3 : Discuter des solutions et générer d'idées pour le changement DD

#### *Après la production du premier rapport diagnostic*

1. Discuter les résultats du rapport diagnostic, sa version finale, avec les niveaux supérieurs de l'entreprise pour décider de la planification des orientations adoptées et des actions futures en termes des pratiques DD et RSE pour l'entreprise;
2. Établir de nouvelles stratégies en incluant les concepts du DD et de la RSE. La haute direction devra apporter une vision qui tient compte des éléments qui permettent la consolidation des pratiques DD et RSE;
3. Retenir les «Propositions d'actions» qui peuvent se concrétiser en un plan d'action pour l'entreprise dans le court, moyen et long terme; pour ce faire, impliquer les gestionnaires de toutes les divisions et, lorsque c'est possible, des employés;
4. Sélectionner parmi les actions proposées les projets le plus prometteurs tout en recherchant la cohérence entre les actions retenues et le plan stratégique de l'entreprise (particulièrement à ce qui a trait à ses objectifs en matière de DD et RSE);

#### Étape 4 : Élaborer un plan d'action pour les priorités identifiées

5. Établir un plan d'action pour les actions retenues en incluant des indicateurs de performance (voir l'appendice H pour un exemple de grille de plan d'action). L'adoption de systèmes de gestion environnementale et de qualité totale, par exemple, peut faciliter ce processus d'amélioration continue;
6. Valider ce plan d'action et sa correspondance avec les stratégies de l'entreprise auprès de la haute direction ou des cadres supérieurs;

#### Étape 5 : Mettre en place le plan d'action

7. Mettre en place le plan d'action;

#### Étape 6 : Évaluer la démarche et rédiger le rapport de progrès

8. Évaluer les résultats obtenus pour ce premier cycle d'actions DD et RSE;
9. Produire un rapport de progrès des actions planifiées tout en utilisant des indicateurs de performance;

#### Étape 7 : Communiquer les résultats de la démarche

10. Communiquer les résultats du plan d'action. L'entreprise peut opter pour produire un rapport de développement durable et le rendre publique;
11. Célébrer les résultats attendus en faisant la clôture du premier cycle d'actions DD et RSE;

*Après le premier cycle d'actions DD et RSE complété*

Étape 8 : Poursuivre avec un nouveau cycle d'amélioration et d'innovation

12. Refaire la démarche d'utilisation de l'outil diagnostic;
13. Comparer les résultats de cette analyse avec ceux de l'analyse précédente en identifiant les points améliorés et ceux encore à corriger;
14. Réévaluer la stratégie de l'entreprise et le plan d'action établi pour améliorer la performance de l'entreprise en termes de DD et RSE;
15. Réviser les objectifs et les ambitions de l'entreprise en termes de DD et RSE. Au fur et à mesure que l'entreprise avance avec ses pratiques DD et RSE, il faut inclure des objectifs plus audacieux;
16. Recommencer un nouveau cycle d'actions DD et RSE. Cela renforcera le processus de changement de l'entreprise vers le DD et la RSE en les inscrivant dans sa culture organisationnelle.

Ces recommandations essaient de guider les entreprises à travers des recommandations. Il est suggéré une catégorisation d'actions par domaines et indicateurs, à partir des niveaux de maturité obtenus par l'entreprise afin que l'entreprise puisse évoluer du niveau de maturité actuel à un autre niveau supérieur dans l'échelle proposée par l'outil diagnostic. Aussi, avoir des indicateurs de performance pour les actions entreprises permettra à l'organisation de mesurer et contrôler son progrès en termes de DD et RSE. De plus, l'entreprise pourra conserver le résultat de la première analyse avec l'outil diagnostic DD pour le TEC. Cela servira pour une comparaison de performance lors d'une future utilisation de l'outil diagnostic.

#### 4.3.2.5 Le nouveau système de divulgation des résultats du diagnostic

Pour la version 2 de l'outil diagnostic DD pour le TEC, le système de divulgation des résultats a été amélioré. L'objectif de ce nouveau système est de faciliter la consolidation et le traitement des données obtenues à partir des questionnaires complétés et leurs feuilles d'analyse. Cela permet une visualisation graphique des résultats obtenus et simplifie l'interprétation de ces données.

Le tableau intitulé « portrait de l'organisation » (voir figure 4.3) qui résume la performance de l'entreprise par indicateurs a été créé. Ce tableau sert comme une synthèse des résultats obtenus par le remplissage de l'outil, ce qui facilite la consolidation des données et l'élaboration du rapport diagnostic après son remplissage. Il est fait dans un format de grille d'analyse dans laquelle, les indicateurs classés dans un niveau 1 et 2 obtenu par l'entreprise, gagne le statut de « faiblesse » de l'organisation. Alors que les indicateurs obtenant des niveaux 4 et 5 sont classés comme des « forces » de l'entreprise. Ainsi, reste au niveau 3, le caractère de niveau intermédiaire, pouvant recevoir des recommandations pour améliorer la performance de l'entreprise pour passer à un niveau supérieur.

De plus, ce système de divulgation des résultats du diagnostic comprend un tableau de bord (voir figure 4.4.) composé par des graphiques créés pour première version de l'outil. Ce tableau de bord devient très utile lors de présentations des sommaires exécutifs à la haute direction.

Aussi, afin de rendre l'utilisation de l'outil plus pratique, ces deux tableaux de divulgation des résultats sont remplis automatiquement quand les données résultants du remplissage de l'outil sont transférés dans la version en excel de l'outil. Ainsi, ces tableaux pourront être utilisés lors de l'élaboration du rapport diagnostic DD et pour des présentations au sein de l'entreprise.

Domaines	#	Indicateurs	Faiblesses		Forces		
			NIVEAU 1 Prise de conscience	NIVEAU 2 En progression	NIVEAU 3 Maturité	NIVEAU 4 Exemplarité	NIVEAU 5 Chef de file
1 - Stratégie, vision et gouvernance en termes de DD	1	Stratégie, politiques et objectifs de l'entreprise					
	2	Vision et leadership de la Haute Direction					
	3	Gouvernance et prise de décisions					
	4	Performance et responsabilité économiques					
2 - Ancrage territorial: Communauté, développement local et parties prenantes	5	Identification et gestion des parties prenantes					
	6	Intégration territoriale et contribution au développement local					
	7	Plan de mobilité					
	8	Transport adapté					
	9	Image et satisfaction des parties prenantes					
3 - Communication, relations commerciales et avec les usagers	10	Pratiques d'achat et relations avec les fournisseurs					
	11	Prise en compte des attentes des usagers					
	12	Innovation et conception des projets et services					
	14	Communication externe Communication interne					
4 - Gestion des RH et conditions du travail	15	Gestion des RH en cohérence avec les principes de RSE					
	16	Conditions et relations au travail					
	17	Développement des compétences et formation					
	18	Gestion de la Santé et Sécurité au travail (SST) et prévention des risques					
5 - Gestion environnementale	19	Gestion d'impacts et risques environnementaux					
	20	Gestion de l'eau					
	21	Gestion de l'énergie					
	22	Gestion de l'air, des émissions de GES et d'autres types de pollution					
	23	Gestion des matières premières, résiduelles et résiduelles dangereuses					

Figure 4.3 Tableau « Portrait de l'organisation »

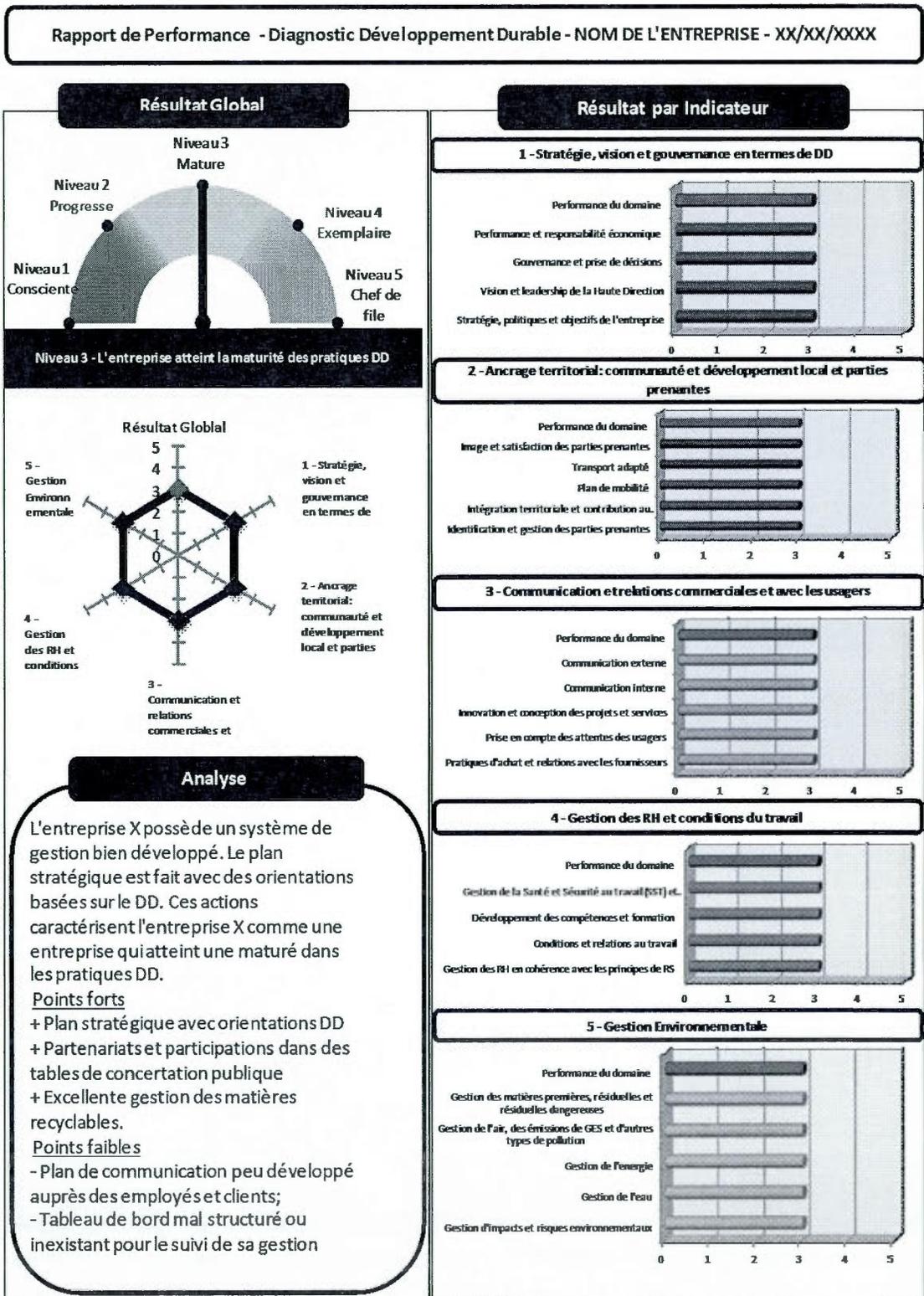


Figure 4.4 Tableau de bord exécutif

#### 4.3.2.6 Le glossaire de l'outil

La dernière modification dans la version 2 de l'outil s'applique à l'inclusion d'un glossaire comprenant des termes liés au DD et à la RSE. Ce glossaire est présenté au début du guide d'utilisation de l'outil.

#### 4.4 Les constats de la nouvelle version de l'outil

À partir des tests réalisés avec la version 1 de l'outil diagnostic, plusieurs corrections ont été nécessaires. La version 2 de l'outil apporte ces modifications en présentant un outil plus complet et, en théorie, plus efficace pour combler les attentes des gestionnaires.

Cette version compte cinq modifications majeures qui touchent la structure de l'outil, son mode d'emploi et d'analyse, son système de divulgation de résultats, tout en incluant un plan de recommandations pour la suite des actions des entreprises. De cette façon, plusieurs avantages sont perçus pour la version 2 de l'outil diagnostic.

L'un des avantages plus importants est le gain de temps pour l'analyse des résultats que permet la reformulation des instruments de collecte de données, en les consolidant en un seul questionnaire qui compte des questions fermées (oui/non). Ce nouveau format a permis la systématisation de l'analyse des données réduisant significativement le temps de production des résultats de l'analyse.

Un autre avantage est la création d'un nouveau corpus de connaissance traduit par le modèle d'action de l'outil. Ce modèle englobe une révision de littérature et l'adoption des meilleures pratiques trouvées dans de nouvelles sources consultées. L'on détache principalement les travaux de Bertels, Papania et Papania (2010), de Dunphy,

Griffiths et Benn (2003) et de l'Institut Ethos (2007). Ces nouvelles sources d'inspiration ont permis aussi la création de la partie des recommandations de l'outil qui devient, en soi, un grand avantage de l'utilisation de la version 2 de l'outil.

De plus, dans son mode d'emploi, l'outil suggère la formation de groupes de travail pour réaliser le diagnostic. Cette suggestion peut entraîner plusieurs impacts positifs pour l'organisation, tels que la mobilisation des employés, l'ancrage des concepts DD et RSE dans le quotidien des activités et dans la stratégie de l'organisation, la sensibilisation des employés face aux défis du DD et de la RSE. Ces éléments contribueront aussi à l'adoption de pratiques de DD et RSE et au changement de la culture organisationnelle de l'entreprise.

Cependant, il faut souligner aussi la limite de cette version de l'outil. Le modèle de recherche développement de Nonnon (1993), suggère trois types de mise en application de l'outil : fonctionnelle, empirique et systématique. Les deux premières ont été réalisées avec l'aide du panel d'experts et des deux études de cas auprès des entreprises cibles. Toutefois, la dernière mise en application, la mise en application systématique, exige des tests de l'outil avec un grand échantillon, ce qui n'a pas été fait en raison des contraintes financières et de temps. Alors, pour évaluer la fonctionnalité pratique et les bénéfices décrits pour la nouvelle version de l'outil, il fallait la tester de façon quantitative. Ainsi, il reste à suggérer aux chercheurs de tester cette nouvelle version de l'outil en validant son utilisation.

## CONCLUSION

La création de l'outil diagnostic DD pour le TEC, en utilisant la méthodologie de recherche développement, s'est avéré pertinente pour la consolidation des pratiques DD et RSE au sein des sociétés du TEC. Avec la nécessité d'entreprendre un projet de consultation portant sur le DD pour les entreprises du TEC et le diagnostic des pratiques DD au sein de ces entreprises nous a amené à concentrer le début de notre recherche à localiser des outils diagnostic adapté au TEC. Cependant, les outils trouvés avaient surtout un caractère général quant aux pratiques DD, ce qui n'était pas désirable pour la suite de ce projet de consultation. Partant de ce problème, la motivation pour la construction de cet outil est venue justement de la difficulté de trouver un outil diagnostic qui était adapté aux enjeux du DD en lien aux pratiques des entreprises du TEC.

Ainsi, la solution adoptée, celle de développer un outil diagnostic DD pour le TEC, se révèle innovatrice dans ses propos. Avec les objectifs de (1) connaître l'état actuel de l'entreprise en matière des pratiques DD, et (2) fournir aux entreprises un point de départ pour mettre en place des actions pour le DD, l'outil diagnostic construit devient alors un outil stratégique et innovateur pour la gestion des entreprises.

En fait, partant des trois étapes principales de la recherche développement (construction, application et évaluation), il a été possible de bâtir cet outil tout en respectant la nature scientifique d'une telle démarche. Dès le début de ce processus de construction, un journal de bord a été rédigé pour prendre note des modifications et ses justifications dans la planification de l'outil. Cela a servi aussi pour enregistrer le

déroulement des activités avec une description détaillée des étapes suivies, ce qui a permis de justifier les décisions prises lors de la construction de l'outil.

Par la suite, cette méthodologie de recherche exigeait du chercheur de faire un lien entre les théories et le processus de construction de l'outil. Comme résultat, nous avons obtenu un corpus de connaissance qui a permis de couvrir plusieurs points importants pour le diagnostic élaboré par l'outil, en le rendant plus complet pour les futurs usagers. De plus, la révision de travaux, normes et guides des pratiques DD et RSE a provoqué la création d'un guide d'entretien détaillé en ce qui concerne les bonnes pratiques de DD et de RSE devenant un guide des bonnes pratiques aussi pour les entreprises. En outre, ce processus de révision des travaux scientifiques a supporté la conception d'un modèle d'action pour l'outil qui englobe cinq étapes identifiées pour la concrétisation de ces pratiques au sein des entreprises. Ce modèle vient aussi à renforcer les retombées de cette recherche. En plus de cela, la description des pas à suivre pour concevoir un tel outil devient alors un guide pour des chercheurs qui veulent entreprendre une démarche de construction d'un outil.

Dans l'étape d'application de l'outil, les tests ont servi pour évaluer le fonctionnement de l'outil. Les constats de panel d'experts et des études de cas amenées auprès des deux entreprises de l'ATUQ ont permis un premier niveau de validation et de révision de l'outil : les experts ont des suggestions d'amélioration et ont mis en évidence les points faibles à réviser. Cette étape a permis aussi de vérifier l'utilité pratique de cet outil pour les entreprises. Par conséquent, à partir des limites détectées dans cette étape, cela a été l'élément de base du processus de construction de la nouvelle version de l'outil, tout en offrant un nouveau mode d'emploi et d'analyse aboutissant dans une version 2 de l'outil diagnostic DD pour le TEC qui correspondait le mieux possible aux attentes des sociétés de transport en commun, transformant définitivement son utilité pratique en devenant un outil de gestion stratégique pour les entreprises voulant mettre en place une démarche de DD et RSE.

De plus, cette recherche développement a contribué au développement des nouvelles connaissances. Dans ce sens, les retombées de cette recherche peuvent être divisées en deux : les contributions pour les chercheurs, les contributions pour les entreprises.

La base des connaissances produite lors de l'élaboration de cette étude peut devenir utile aux chercheurs voulant construire un outil diagnostique. L'application de la méthodologie de recherche développement aux sciences de la gestion démontre le potentiel de cette méthode de recherche. De plus, la description des étapes à suivre lors de l'élaboration de l'outil devient un référentiel sous format de guide d'action pour les nouvelles recherches, par conséquent, ce qui permet de transférer l'application de ce guide à d'autres démarches de construction d'outil.

Comme autre bénéfice de cette recherche pour les chercheurs, l'on détache la création d'un questionnaire portant sur les enjeux et pratiques du DD et de la RSE pour les entreprises. Dans la deuxième version de l'outil, ce questionnaire compte 24 pages avec plus de 200 questions pouvant être réutilisées dans de futures recherches. Ainsi, cet instrument de collecte des données couvre une multitude d'aspects liés aux pratiques de DD et RSE, vise être le plus complet possible pour atteindre ses objectifs de recherche. De plus, il permet d'explorer le lien entre le TEC, le transport adapté et le DD, des facteurs qui peuvent stimuler de nouvelles recherches dans ce domaine.

Pour les entreprises, cette étude peut apporter plusieurs bénéfices. Le fait d'utiliser l'outil diagnostique DD pour le TEC peut aider l'organisation à réfléchir de manière stratégique et renforcer son positionnement DD et RSE. Initialement, l'objectif se limitait à produire un diagnostic de l'organisation en matière de développement durable. Suite à la validation, il est apparu qu'il fallait y adjoindre un guide d'action. Dans un premier moment, cela paraît très ambitieux, cependant, pour les entreprises qui ont une volonté d'adhérer aux concepts DD et RSE dans leur stratégie, cet outil devient un point de départ pour établir une telle démarche. De plus, cet outil est adapté aux

sociétés du TEC, et il offre à ces organisations des points d'analyse liés à leur secteur, en incluant des termes sur la mobilité durable et le transport adapté, caractéristiques spécifiques du transport en commun.

En fait, l'élaboration de cet outil a permis de résoudre la question de départ de cette recherche, offrant une solution au problème de recherche en atteignant les objectifs voulus pour ce travail. Le processus de développement de l'outil développé devient alors l'une des plus grandes contributions à cette recherche. Cependant, en ce qui concerne l'outil en soi, quelques limites s'appliquent, mais qui sont aussi liées aux choix de sa méthodologie de recherche.

En raison des contraintes de temps, la nouvelle version de l'outil n'est pas passée par l'étape de mise à l'essai systématique. Cette mise à l'essai, selon Nonnon (1993), vise à tester l'outil de façon quantitative en explorant ses faiblesses et en validant son efficacité et son apport pratique. Toutefois, comme indique Loisel (2001, p.92), « la preuve scientifique de l'efficacité du produit pourra être établie ultérieurement par des recherches évaluatives sur le produit développé ou par des recherches expérimentales sur certaines caractéristiques attribuées au produit ». De plus, sachant qu'il s'agit d'un prototype et non d'un outil complètement développé, il y a encore des points d'amélioration possible pour cette version de l'outil.

En ce qui concerne d'autres limites de la recherche, Loisel (2001) détache l'apport critique de la recherche. Selon lui, comme le chercheur est aussi l'évaluateur du processus de construction où la recherche s'insère, il peut offrir un regard critique biaisé sur le produit développé. Dans ce sens, l'on invite d'autres chercheurs à critiquer le processus de conception de l'outil présenté ici.

Tester la nouvelle version de l'outil peut entraîner une nouvelle recherche. En plus de cela, une autre des pistes qui s'articule concerne le mode d'emploi de l'outil et son fonctionnement dans la pratique. Plusieurs questions pourraient alors être posées.

Mentionnons les suivantes : est-il préférable que l'outil soit utilisé de manière individuelle ou en groupe? Comment stimuler les membres de l'organisation à progresser dans la démarche? Comment favoriser un processus d'innovation qui permet de se pencher sur les faiblesses d'organisation tant en y percevant le potentiel d'opportunité?

De plus, la revue de littérature faite dans ce travail a renforcé mon intérêt pour les pratiques DD dans les entreprises du TEC. Les associations du TEC promeuvent plusieurs études et rapports qui traitent de bonnes pratiques de DD. Un autre point de discussion est la relation entre accessibilité universelle et transport adapté. Dans ce cas, la définition et le rôle d'accessibilité universelle peuvent devenir ambigus en englobant ceux du transport adapté. Il sera intéressant d'étudier les représentations de ces deux concepts au sein des sociétés de transport.

Enfin, les réflexions sur les meilleures pratiques en matière de recherche développement gagneront à être poussées davantage. Quelles méthodes employer pour augmenter la validité tout en permettant de réaliser des recherches sur la base de budgets limités? Comment contribuer à la légitimité de ce type de recherche dont l'utilité est grande?

APPENDICE A

TABLEAU - CORRESPONDANCE DES NORMES ET GUIDES AVEC LA CHARTE DE L'ATUQ

Guides et normes/ Groupe	CHARTRE DE DD DE L'ATUQ	ISO 26000	AFNOR 26000	BNQ 21000
Groupe 1 - Stratégie et gestion financière	Stratégie	Gouvernance de l'organisation 6.2	1.1. Réflexion globale sur l'activité 1.8 Vision et Leadership 2.1 Déclinaison de la stratégie 2.2 Identification des responsabilités 2.3 Intégration de la responsabilité sociale	1.1 - Vision, mission et valeurs 1.2 - Stratégie de l'organisation
	Gestion financière responsable et performance économique		8.1 Performance économique et présence sur le marché 8.4 Investissements RSE	2.1 - Contrôle de la rentabilité 2.2 - Pérennité de l'organisation 2.3 - Pratiques d'investissements
	Prise des décisions		1.6 Gouvernance et prise de décisions	1.5 - Gouvernance

Guides et normes/ Groupe	CHARTRE DE DD DE L'ATUQ	ISO 26000	AFNOR 26000	BNQ 21000
Groupe 2 - Relations avec les parties prenantes et développement local	Influencer le développement local	<p>Implication auprès des communautés 6.8.3</p> <p>Développement des technologies et accès à la technologie 6.8.6</p> <p>Création de richesses et de revenus 6.8.7</p> <p>Création d'emplois et développement des compétences 6.8.5</p> <p>Investissement dans la société 6.8.9</p>	<p>5.2 Contribution au développement environnemental du ou des territoire(s)</p> <p>5.3 Contribution au développement social du ou des territoire(s)</p> <p>5.4 Contribution au développement économique du ou des territoire(s)</p> <p>5.1 Lien entre la stratégie RS et les caractéristiques du ou des territoire(s)</p>	2.5 - Impact sur le développement local
	Groupe 3 - Offre des services, marketing et communication	<p>Dialogue avec les parties prenantes</p> <p>Relation avec les parties prenantes</p> <p>Établir partenariats</p> <p>Amélioration de l'offre de services</p> <p>Plan de mobilité</p> <p>Accessibilité universelle /</p> <p>Transport adapté</p>	<p>Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs 6.7.4</p> <p>Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs 6.7.6</p> <p>Accès aux services essentiels 6.7.8</p>	<p>1.2 Dialogue avec les parties prenantes</p> <p>1.3 Identification de la sphère d'influence</p> <p>5.5 Transport de biens et de personnes et logistique</p> <p>2.6 Gestion des informations et données</p> <p>4.1 Innovation et conception vers une production durable</p>

Guides et normes/ Groupe	CHARTRE DE DD DE L'ATUQ	ISO 26000	AFNOR 26000	BNQ 21000
Groupe 3 - Offre des services, marketing et communication	Relation avec la clientèle		4.6 Relation aux usagers, clients, consommateurs 4.7 Responsabilité du fait des produits et des services vis-à-vis des consommateurs et des autres parties prenantes 4.8 Prise en compte des attentes des consommateurs en termes de qualité des produits et des services	
	Sensibilisation DD	Education et sensibilisation 6.7.9		
	Marketing corporatif		8.6 Satisfaction des Parties Prenantes (internes et externes) : Attentes économiques 7.6 Satisfaction des Parties Prenantes (internes et externes) : Attentes sociales Satisfaction des Parties Prenantes (internes et externes) : Attentes environnementales	
Groupe 4 - Gestion durable	Renforcement de l'image organisationnelle		8.5 Qualité et satisfaction des consommateurs 2.7 Communication interne 2.8 Communication externe	
	Communication à l'interne Communication à l'externe	Prévention de la pollution 6.5.3 Utilisation durable des ressources 6.5.4		4.6 - Gestion de l'impact environnemental local
	Analyse des impacts et risques environnementaux			

Guides et normes/ Groupe	CHARTRE DE DD DE L'ATUQ	ISO 26000	AFNOR 26000	BNQ 21000
Groupe 4 - Gestion durable	Analyse des impacts et risques environnementaux	Atténuation des changements climatiques et adaptation 6.5.5 Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels 6.5.6		
	Gestion des matières recyclables et des matières dangereuses		6.1 Matières premières 6.5 Emissions, effluents et déchets	4.1 - Gestion des matières premières et résiduelles
	Gestion de l'eau		6.2 Utilisation de l'Eau	4.3 - Gestion de l'eau
	Gestion de l'énergie		6.4 Energies et Gaz à effet de serre	4.2 - Gestion de l'énergie
	Contrôle de la consommation de carburants			
	Contrôle des émissions de GES		6.4 Energies et Gaz à effet de serre	4.4 - Gestion des émissions de gaz à effets de serre (GES) 4.5 - Gestion d'autres types de pollution
	Achats responsables	Lutte contre la corruption 6.6.3	1.7 Loyauté des pratiques	1.3 - Éthique des affaires
	Relations avec les fournisseurs	Engagement politique responsable 6.6.4 Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur 6.6.6 Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats 6.7.3	4.2 Achats et choix des produits et services 4.3 Achats et relations avec les fournisseurs	2.4 - Pratiques d'achat ou d'approvisionnement

Guides et normes/ Groupe	CHARTRE DE DD DE L'ATUQ	ISO 26000	AFNOR 26000	BNQ 21000
Groupe 5 - Gestion des ressources humaines	Gestion des ressources humaines		3.1 Ressources humaines et stratégie RS	
	Conditions de travail	Conditions de travail et protection sociale 6.4.4	3.8 Conditions de travail et relation au travail 8.2 Redistribution de la Valeur Ajoutée 8.3 Politique salariale	3.1 - Conditions de travail
	Santé et sécurité au travail	Santé et sécurité au travail 6.4.6	3.7 Gestion de la santé et de sécurité au travail	3.5 - Santé et sécurité au travail
	Équité dans le milieu du travail		3.4 Gestion des RH en cohérence avec les principes de RS	3.4 - Équité
	Diversité ethnique		7.4 Diversité, équité et égalité des chances	
	Relation entreprise-employés	Emploi et relations employeur/employé 6.4.3 Dialogue social 6.4.5	3.6 Dialogue social	3.3 - Participation et relations de travail
	Formation, compétences et développement du personnel	Développement du capital humain 6.4.7	3.2 RS, formation et compétences	3.2 - Développement des compétences
	Implication et mobilisation du personnel		3.3 Implication du personnel vis-à-vis de la stratégie RS 3.5 Motivation et développement des RH	3.3 - Participation et relations de travail

## APPENDICE B

### LA VERSION 1 DE L'OUTIL DIAGNOSTIC DU DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LE TRANSPORT EN COMMUN - LE GUIDE D'ENTRETIEN

#### Questionnaires destinés aux gestionnaires

##### QUESTIONNAIRE 1 - Stratégie organisationnelle

Répondant cible – Haute direction (Directeur général)

Temps alloué pour l'entretien : 45 min – 1 heure

#### Introduction – Connaissance et sensibilisation Développement durable

1. Comment voyez-vous la contribution du Transport en commun au développement durable?
2. Le développement durable est-il considéré comme un enjeu stratégique pour votre entreprise?
3. Votre plan d'affaires ou plan stratégique intègre-t-il une vision de développement durable ?
4. Comment pourriez-vous intégrer le développement durable dans les activités quotidiennes de votre organisation?
5. En quoi le développement durable est-il vecteur de financement public?

#### Questions spécifiques

##### *Gouvernance - Parties prenantes externes*

6. Y a-t-il dans votre organisation un mécanisme pour identifier ses parties prenantes et leurs attentes?
7. Votre entreprise a-t-elle établi des mécanismes de dialogue avec certaines de ces parties prenantes? Si oui, lesquels et avec qui?
8. Votre entreprise a-t-elle vécu des conflits avec certaines parties prenantes? Si oui, pouvez-vous décrire la méthode de résolution de conflit utilisée?

9. Quelle est la gouvernance mise en place par l'organisation pour analyser ces informations et ces données (ouverture éventuelle à des parties prenantes externes...)?
10. Votre entreprise a-t-elle établi des stratégies de relations gagnant/gagnant avec certaines parties prenantes?
11. Selon vous, serait-il pertinent d'améliorer les relations avec certaines parties prenantes?
12. Les intérêts des parties prenantes sont-ils pris en compte par votre société? Et si oui, comment? (AFNOR 26000)
13. Participez-vous à des projets de développement durable en collaboration, en coopération avec la communauté locale (les associations, ONG)?

#### *Gouvernance - Participation des employés*

14. Existe-t-il au sein de votre entreprise des mécanismes de consultation et d'échanges employeur-employés?
15. Les employés sont-ils impliqués dans le processus de prise de décision de l'entreprise?

#### *Gouvernance - Système de gestion*

16. Comment les dirigeants communiquent-ils leur vision à l'ensemble de l'organisation ?
17. La question du DD fait-elle partie de la vision communiquée aux employés?
18. L'organisation intègre-t-elle dans sa gouvernance et ses modes de décision, des dispositifs de veille sur les enjeux du développement durable?
19. L'organisation établit-elle des partenariats stratégiques pour promouvoir le DD? Si oui, donnez des exemples. Si non, pourquoi?
20. L'organisation possède-t-elle des objectifs en matière sociétale (rh, engagement de la communauté, responsabilité sociétale)?
21. Et ,en matière environnementale?(préciser)
22. Votre entreprise a-t-elle des procédures de gestion de crise? Si oui, de quelle nature?
23. Votre entreprise a-t-elle analysé les facteurs de nuisance potentiels et réels de votre entreprise?
24. La nature de ces nuisances ont-elles été identifiées?

#### *Gouvernance – Conseil d'administration*

25. Des critères formels ont-ils été établis pour le recrutement des membres du conseil d'administration?
26. De quelles manières les questions sur le développement durable sont-elles abordées par le CA?

#### *Transversaux - Image organisationnelle*

27. Selon vous, comment l'image de votre entreprise est-elle perçue au sein de la communauté?
28. Et à l'interne, en tant qu'employeur?
29. Pensez-vous que l'adoption des principes de Développement durable par l'entreprise consolidera l'image organisationnelle auprès de la communauté locale?
30. Et, auprès de ses employés?

## QUESTIONNAIRE 2 – Communication/Relations publiques

Répondant cible – Responsable communication/relations publiques

Temps alloué pour l'entretien : 45 min – 1 heure

### Introduction – Connaissance et sensibilisation Développement durable

1. Comment voyez-vous la contribution du Transport en commun au développement durable?
2. Pensez-vous que le développement durable est considéré comme un enjeu stratégique pour votre entreprise?
3. Pensez-vous que la mission de l'organisation touche le développement durable?
4. La haute direction est-elle engagée dans la démarche développement durable?
5. Comment pourriez-vous intégrer le développement durable dans les activités quotidiennes de votre organisation?

### Questions spécifiques

#### *Gouvernance – Communication externe*

6. Existe-t-il un plan de communication et d'information à l'égard de la communauté?
7. Quelles sont les moyens techniques de communication externe (supports, vecteurs, médias) ?,
8. Ces moyens de communication permettent-ils l'accès à une information pertinente concernant les parties prenantes ?
9. Cela favorise-t-il le dialogue avec ces dernières ? (AFNOR 26000)
10. Comment l'organisation définit-elle le contenu de la communication externe ainsi que les cibles concernées? (AFNOR 26000)
11. Comment votre entreprise communique-t-elle avec la clientèle existante et potentielle pour encourager l'utilisation du transport en commun ?
12. La communication externe intègre-t-elle de manière pertinente les enjeux et pratiques de développement durable de l'organisation? (SEQUOVIA, 2010)
13. Informez-vous vos clients de vos politiques environnementales et sociétales? (SEQUOVIA, 2010)
14. L'entreprise communique-t-elle aux consommateurs ses projets environnementaux?
15. Votre entreprise publie-t-elle des informations sur ses impacts environnementaux?
16. Votre entreprise promeut-elle des séances d'informations aux consommateurs sur les enjeux environnementaux liés au transport en commun ?
17. L'entreprise communique-t-elle aux consommateurs ses projets sociaux?
18. Votre entreprise publie-t-elle des informations sur ses impacts sociaux?
19. Votre entreprise promeut-elle des séances d'informations aux consommateurs sur les enjeux sociaux liés au transport en commun?

*Gouvernance – Communication interne*

20. L'organisation possède-t-elle un système de communication avec les parties prenantes internes (syndicats, employés)?
21. Quelles sont les modalités de communication interne, et ces dernières permettent-elles le partage de l'information dans tous les niveaux de l'entreprise (manière ascendante, descendante et transverse)?
22. Comment l'organisation définit-elle le contenu de la communication interne ainsi que les cibles concernées?
23. La communication interne intègre-t-elle de manière pertinente les enjeux et pratiques du développement durable de l'organisation?
24. Est-ce que l'entreprise possède des mécanismes de communication interne comme des Boîte à idées encourageant l'innovation de la part des employés?

*Transversaux - Image organisationnelle*

25. Selon vous, comment l'image de votre entreprise est-elle perçue au sein de la communauté?
26. Et à l'interne, en tant qu'employeur?
27. Pensez-vous que l'adoption des principes de Développement durable par l'entreprise consolidera l'image organisationnelle auprès de la communauté locale?
28. Et, auprès de ses employés?

### QUESTIONNAIRE 3 – Ressources humaines

Répondant ciblé – Responsable ressources humaines

Temps alloué pour l'entretien : 45 min – 1 heure

#### Introduction – Connaissance et sensibilisation Développement durable

1. Comment voyez-vous la contribution du Transport en commun au développement durable?
2. Pensez-vous que le développement durable est considéré comme un enjeu stratégique pour votre entreprise?
3. Pensez-vous que la mission de l'organisation touche le développement durable?
4. La haute direction est-elle engagée dans la démarche développement durable?
5. Comment pourriez-vous intégrer le développement durable dans les activités quotidiennes de votre organisation?

#### Questions spécifiques

##### *Social et économique – Emploi, recrutement et sélection*

6. Les besoins en Ressources Humaines sont-ils planifiés à long terme?
7. À compétence égale, faites-vous appel à de la main d'oeuvre locale en priorité?
8. Respectez-vous le niveau d'embauche de travailleurs handicapés, parité des sexes et intégration des minorités ethniques?

##### *Social – climat organisationnel*

9. L'entreprise fait-elle des sondages auprès des employés concernant le climat organisationnel?
10. *Si non, pourquoi?*
11. Si oui, quels points sont-ils abordés dans ces sondages?
12. Et, pouvez-vous nous parler des résultats du dernier sondage?

##### *Social – Santé et sécurité, conditions de travail et qualité de vie*

13. Existe-t-il un programme de santé et sécurité au travail?
14. Existe-t-il un système d'amélioration continue des conditions de travail? (Exemple : étude de la pénibilité des postes de travail, l'amélioration de l'ergonomie des postes de travail)
15. Existe-t-il des programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques d'accidents du travail?
16. L'entreprise propose-t-elle aux employés des avantages en nature visant à améliorer leur qualité de vie? (en matière d'assurances, de soutien personnel, gym et autres)
17. Quel est le nombre d'accidents du travail? \*\*\* issue de l'outil diagnostique élaboré par « Fond d'action » en collaboration avec la CRSDD de l'ESG UQAM.
18. L'entreprise dispose-t-elle d'un poste de premiers soins?

*Social – Formation et gestion de carrière*

19. Ayant connaissance de la longévité traditionnelle d'une carrière au sein des sociétés de transport en commun, pourriez-vous nous donner les facteurs de rétention des employés?
20. Quel est le niveau moyen de turn-over? (Assez fort, Moyen, Faible)
21. L'entreprise a-t-elle un programme spécialement conçu pour le développement des compétences, la formation des employés selon les besoins de l'organisation et les aspirations des employés?
22. Votre entreprise opère-t-elle des sensibilisations et des formations pour les employés sur le développement durable?
23. Y a-t-il un programme de gestion des compétences, d'évolution et d'évaluation de carrière?
24. Existe-t-il un programme de reconnaissance de la performance des employés?

*Social – Rémunération, équité salariale*

25. Avez-vous une politique d'équité salariale ?
26. Si oui, comment évaluez-vous votre politique d'équité salariale ?
27. Les salaires offerts sont-ils compatibles/attractifs par rapport à ceux offerts par le marché du travail?
28. Est-ce que les salariés bénéficient d'un intéressement au résultat?
29. D'une façon générale, considérez-vous l'entreprise comme un employeur attrayant pour des nouveaux employés?

*Transversal – développement local*

30. Quelle est la contribution de la société à la vie locale en matière de formation (apprentissage, stagiaires, partenariat avec des écoles)?

*Gouvernance – participation et communication avec les employés*

31. L'entreprise encourage-t-elle des modes de déplacement alternatifs à la voiture des employés? (Exemple : Transport en commun gratuit aux employés)
32. Quelles sont les modalités de communication avec les employés?
33. Comment les problèmes touchant les employés sont-ils ciblés et traités? (syndicat, dialogue ouvert, mécanismes officiels de règlement des griefs, etc...)

*Social – général*

34. Quel est le niveau d'absentéisme? (Assez fort, Moyen, Faible)
35. Quel est le nombre moyen d'heures supplémentaires effectuées par employé par semaine?

*Transversal - Image organisationnelle*

36. Selon vous, comment l'image de votre entreprise est-elle perçue au sein de la communauté?
37. Et à l'interne, en tant qu'employeur?

38. Pensez-vous que l'adoption des principes de Développement durable par l'entreprise consolidera l'image organisationnelle auprès de la communauté locale?
39. Et, auprès de ses employés?

## QUESTIONNAIRE 4 – Marketing et Services à la Clientèle

Répondant ciblé – Responsable Marketing

Temps alloué pour l'entretien : 45 min – 1 heure

### Introduction – Connaissance et sensibilisation Développement durable

1. Comment voyez-vous la contribution du Transport en commun au développement durable?
2. Pensez-vous que le développement durable est considéré comme un enjeu stratégique pour votre entreprise?
3. Pensez-vous que la mission de l'organisation touche le développement durable?
4. La haute direction est-elle engagée dans la démarche développement durable?
5. Comment pourriez-vous intégrer le développement durable dans les activités quotidiennes de votre organisation?

### Questions spécifiques

#### *Transversal – Clients*

6. Connaissez-vous le pourcentage de la population qui utilise le transport en commun?
7. Faites-vous des sondages sur la satisfaction des usagers quant aux services offerts par l'organisation?
8. Si non, pourquoi?
9. Si oui, quel était le résultat du dernier sondage?
10. Pensez-vous que les tarifs du transport en commun sont-elles justes pour les clients?
11. L'entreprise offre-t-elle aux clients des tarifications incitatives et/ou flexibles? (rabais étudiants, rabais abonnement mensuel, rabais pour les ânes)
12. Connaissez-vous les préoccupations de vos clients en termes de développement durable?
13. Encouragez-vous vos clients à avoir un comportement responsable?

#### *Transversal – Services*

14. Consultez-vous les clients sur leur besoins prioritaires lors d'un nouveau plan de marketing?
15. L'organisation analyse-t-elle les informations et les données concernant les produits, les activités, les services à la clientèle et/ou son système pour la révision des offres de service?
16. L'organisation répond-elle aux attentes des consommateurs en termes de qualité des services offerts? Pouvez-vous citer un exemple?
17. Y-a-t-il un système de gestion pour répondre aux attentes des consommateurs en termes de service après-vente, d'assistance et de résolutions des réclamations et litiges ? Si oui, comment cela fonctionne-t-il?

18. Quelle est l'évolution du nombre de litiges et de réclamations l'entreprise a-t-elle reçus au cours de 5 dernières années?
19. Avez-vous des projets d'amélioration de service provenant des idées/réclamations des consommateurs?
20. L'organisation identifie-t-elle les bonnes pratiques des autres sociétés de transport quant à l'amélioration des offres des services?
21. L'organisation utilise-t-elle dans son quotidien des bonnes pratiques identifiées dans d'autres sociétés?
22. Avez-vous mis en place des innovations ou techniques nouvelles de communication ou d'information pour interagir avec vos parties prenantes? (du type portail web, ligne info, etc...)

*Transversal – Développement et conception des nouveaux services aux usagers*

23. Comment l'organisation concilie-t-elle qualité des produits et services et prise en compte du développement durable?
24. Comment l'organisation intègre-t-elle les principes et les enjeux du développement durable dans des processus d'innovation et de conception de nouveaux services?
25. L'organisation intègre-t-elle ces éléments tout au long de la chaîne de la valeur et du cycle de vie de ses services?
26. L'organisation intègre-t-elle les parties prenantes externes pertinentes dans les phases d'innovation et de conception des nouveaux projets de services à la clientèle?
27. L'organisation assure-t-elle le partage des préoccupations et des pratiques d'éco-socio-conception entre l'ensemble des collaborateurs impliqués dans les phases d'innovation et de conception des nouveaux projets de services à la clientèle?
28. L'eco-conception de vos supports de communication est-elle une priorité?

*Transversaux - Image organisationnelle*

29. Selon vous, comment l'image de votre entreprise est-elle perçue au sein de la communauté?
30. Et à l'interne, en tant qu'employeur?
31. Pensez-vous que l'adoption des principes de Développement durable par l'entreprise consolidera l'image organisationnelle auprès de la communauté locale?
32. Et, auprès de ses employés?

## QUESTIONNAIRE 5 – Achats et relations avec les fournisseurs

Répondant ciblé – Responsable Achats

Temps alloué pour l'entretien : 45 min – 1 heure

### Introduction – Connaissance et sensibilisation Développement durable

1. Comment voyez-vous la contribution du Transport en commun au développement durable?
2. Pensez-vous que le développement durable est considéré comme un enjeu stratégique pour votre entreprise?
3. Pensez-vous que la mission de l'organisation touche le développement durable?
4. La haute direction est-elle engagée dans la démarche développement durable?
5. Comment pourriez-vous intégrer le développement durable dans les activités quotidiennes de votre organisation?

### Questions spécifiques

#### *Économique – Politiques d'achats et achats durables*

6. Existe-t-il une politique d'approvisionnement clairement définie qui prend en compte des considérations sociales et environnementales comme critères de sélection des fournisseurs et sous-traitants?
7. Si oui, quelles sont les limitations et les conditions à l'octroi de ces contrats d'approvisionnement ou de sous-traitance?
8. Avant de faire vos achats, faites-vous des analyses pour identifier les besoins réels de ces achats en évitant le gaspillage des ressources?
9. L'organisation prend-elle en compte les principes et les enjeux du développement durable dans ses choix de recours et d'achat de produits et de services ?
10. Considérant que les achats durables sont les achats qui respectent les principes du développement durable, la viabilité économique des achats durable, est-elle prise en compte?
11. L'achat des nouveaux autobus considère-t-il les principes du développement durable? (Autobus hybrides ou électriques, à plancher surbaisse, vision long terme et rentabilité économique)
12. Existe-t-il un comité de surveillance de l'approvisionnement et de la sous-traitance? Si oui, quel est son mandat?
13. Votre entreprise exige-t-elle de ses fournisseurs des mesures environnementales?
14. Votre entreprise exige-t-elle de ses fournisseurs des mesures sociales?
15. Votre entreprise demande-t-elle des informations sur la performance environnementale de ses fournisseurs et des produits offerts par ceux-ci?
16. L'organisation assure-t-elle le partage des préoccupations et des pratiques relatifs au développement durable entre l'ensemble des collaborateurs impliqués dans les phases de choix et d'achat de produits et de services ?

17. Un dispositif permet-il à vos fournisseurs et sous-traitants de faire part de suggestions visant l'amélioration continue de la performance sociale/sociétale de l'entreprise?
18. Vos fournisseurs sont-ils évalués selon des critères environnementaux?
19. Vos fournisseurs sont-ils évalués selon des critères sociaux?
20. Donnez-vous priorité aux fournisseurs de proximité (à qualité et compétitivité équivalente)?
21. D'une façon générale, comment évaluez-vous vos fournisseurs par rapport à leur démarche de développement durable?
22. D'une façon générale, comment évaluez-vous la relation entreprise-fournisseurs?

*Transversaux - Image organisationnelle*

23. Selon vous, comment l'image de votre entreprise est-elle perçue au sein de la communauté?
24. Par ses fournisseurs?
25. Et à l'interne, en tant qu'employeur?
26. Pensez-vous que l'adoption des principes de Développement durable par l'entreprise consolidera l'image organisationnelle auprès de la communauté locale?
27. Et, auprès de ses employés?

## QUESTIONNAIRE 6 – Finances

Répondant ciblé – Responsable finances/trésorerie

Temps alloué pour l'entretien : 45 min – 1 heure

### Introduction – Connaissance et sensibilisation Développement durable

1. Comment voyez-vous la contribution du Transport en commun au développement durable?
2. Pensez-vous que le développement durable est considéré comme un enjeu stratégique pour votre entreprise?
3. Pensez-vous que la mission de l'organisation touche le développement durable?
4. La haute direction est-elle engagée dans la démarche développement durable?
5. Comment pourriez-vous intégrer le développement durable dans les activités quotidiennes de votre organisation?

### Questions spécifiques

#### *Économiques – Financement et investissements*

6. Quelle est la répartition des sources de financement de l'entreprise?
7. Pour soutenir sa croissance, votre entreprise dispose-t-elle d'un plan d'investissement à moyen et long terme ?
8. Sur quels critères financiers et extra-financiers reposent les décisions d'investissements ?
9. Quelles actions envisagez-vous de maintenir ou de mettre en place pour améliorer la rentabilité de votre entreprise et assurer sa pérennité ?
10. Quelle est la tendance sur le financement public pour le transport en commun?
11. En quoi le développement durable est-il vecteur de financement public?
12. Quelle part des investissements est liée aux projets de développement durable concernant les infrastructures et les services?
13. Quelle est la part des investissements liée à des projets socialement responsables?

#### *Économiques – Coûts environnementaux et sociaux d'opération*

14. Connaissez-vous les coûts environnementaux liés aux opérations et aux processus (équipement de surveillance, antipollution, mesures correctives, élimination des déchets, coûts de conformité)?
15. Connaissez-vous les coûts sociaux liés aux opérations et aux processus de votre organisation (santé et sécurité au travail, masse salariale, accidents de travail)?
16. Existe-t-il un suivi financier de consommation de l'eau, d'énergie électrique, de papiers, des carburants?
17. Si oui, pouvez-vous nous signaler les économies réalisées depuis la mise en place de ces pratiques?
18. Ajustez-vous vos délais de paiement selon la situation (taille, activité...) de votre fournisseur?

*Économique – Critères de redditions des comptes et relations investisseurs*

19. Avez-vous défini des critères de développement durable pour communiquer avec vos investisseurs?
20. Publiez-vous des documents de type rapport développement durable, charte d'engagement et bilan carbone?
21. D'une façon générale, la direction est-elle satisfaite des résultats financiers de l'entreprise?

*Transversaux - Image organisationnelle*

22. Selon vous, comment l'image de votre entreprise est-elle perçue au sein de la communauté?
23. Et à l'interne, en tant qu'employeur?
24. Pensez-vous que l'adoption des principes de Développement durable par l'entreprise consolidera l'image organisationnelle auprès de la communauté locale?
25. Et, auprès de ses employés?

## QUESTIONNAIRE 7 – Plan de Mobilité

Répondant ciblé – Responsable plan de Mobilité

Temps alloué pour l'entretien : 45 min – 1 heure

### Introduction – Connaissance et sensibilisation Développement durable

1. Comment voyez-vous la contribution du Transport en commun au développement durable?
2. Pensez-vous que le développement durable est considéré comme un enjeu stratégique pour votre entreprise?
3. Pensez-vous que la mission de l'organisation touche le développement durable?
4. La haute direction est-elle engagée dans la démarche développement durable?
5. Comment pourriez-vous intégrer le développement durable dans les activités quotidiennes de votre organisation?

### Questions spécifiques (clients, social?)

6. Dans quelle mesure votre activité impacte la communauté?
7. Consultez-vous vos parties prenantes pour le plan de mobilité?
8. Si oui, quels sont les modes de consultation utilisés? (sondage, audit de conformité sociale, plan stratégique ou plan d'actions, etc...)
9. Avez-vous développé des programmes ou initiatives intégrant les intérêts et préoccupations de vos parties prenantes quant à l'aménagement du territoire?
10. Si oui, pouvez-vous nous en parler?
11. Considérez-vous qu'une telle consultation a un rôle préventif pour l'entreprise? (tant vis-à-vis des parties prenantes externes et internes)
12. Dans quelle mesure l'organisation met-elle en oeuvre un dialogue avec ses parties prenantes afin d'identifier dans le temps leurs attentes, leurs intérêts, et les stratégies gagnant/gagnant qui peuvent être développées ?
13. L'organisation identifie-t-elle les caractéristiques économiques, sociales, culturelles, géographiques et environnementales de son ou de ses territoires d'implantation et dans lesquels elle opère pour le plan de mobilité? (Desserte des principaux pôles économiques, desserte locale, revitalisation des zones d'arrêts et desserte du milieu rurale)
14. Comment l'organisation intègre-t-elle ces caractéristiques dans sa stratégie et plan de mobilité, notamment en termes de responsabilité sociétale? (comité d'aménagement et de circulation, développement des réseaux, implantation de nouveaux terminus, etc.)
15. L'organisation identifie-t-elle les aspects et les enjeux environnementaux de son ou de ses territoires d'implantation et dans lesquels elle opère lors de la réalisation/révision du plan de mobilité?
16. Quels critères de choix sont utilisés pour déterminer les lieux d'implantation et d'opération des nouveaux projets dans le réseau?
17. Quelle est la place des caractéristiques environnementales dans ces critères de choix?et sociales?

18. Quelle est la place des caractéristiques sociales dans ces critères de choix?
19. Les parties prenantes locales ont-elles conscience de l'importance d'un plan mobilité durable (accessibilité universelle, accès au réseau, accès aux infrastructures) pour leur développement économique, environnemental et local?

*Transversaux - Innovation*

20. Avez-vous mis en place des innovations ou techniques nouvelles de communication ou d'information pour interagir avec vos parties prenantes? (du type portail web, ligne info, etc...)
21. Y-a-t-il un système de collecte des idées des employés pour améliorer la performance énergétique?
22. Si oui, avez-vous des exemples d'idées formulées par vos employés qui ont été mise en place dans votre organisation?
23. Y-a-t-il un système de collecte des idées des employés pour améliorer la qualité de vie et les conditions du travail?
24. Si oui, avez-vous des exemples d'idées formulées par vos employés qui ont été mise en place dans votre organisation?

*Transversaux - Image organisationnelle*

25. Selon vous, comment l'image de votre entreprise est-elle perçue au sein de la communauté?
26. Et à l'interne, en tant qu'employeur?
27. Pensez-vous que l'adoption des principes de Développement durable par l'entreprise consolidera l'image organisationnelle auprès de la communauté locale?
28. Et, auprès de ses employés?

## QUESTIONNAIRE 8 – Entretien et Garage

Répondant ciblé – Responsable Entretien et garage

Temps alloué pour l'entretien : 45 min – 1 heure

### Introduction – Connaissance et sensibilisation Développement durable

1. Comment voyez-vous la contribution du Transport en commun au développement durable?
2. Pensez-vous que le développement durable est considéré comme un enjeu stratégique pour votre entreprise?
3. Pensez-vous que la mission de l'organisation touche le développement durable?
4. La haute direction est-elle engagée dans la démarche développement durable?
5. Comment pourriez-vous intégrer le développement durable dans les activités quotidiennes de votre organisation?

### Questions spécifiques

#### *Transversal – Politique et système de gestion environnementale*

6. Est-ce que l'entreprise a une politique environnementale formelle et connue de tous?
7. Avez-vous mis en place un système de management environnemental?
8. Votre entreprise respecte-t-elle la législation environnementale inhérente à son activité (permis environnement, autorisation de rejet des eaux usées, etc.)?
9. Combien d'avis de non-conformité légale, émis par le ministère de l'Environnement ou les municipalités avez-vous reçu?

#### *Transversal – Performance environnementale et sociale*

10. Avez-vous établi une liste des risques environnementaux pouvant être liés à l'activité de votre entreprise?
11. Est-ce que l'entreprise connaît les impacts environnementaux qu'elle produit?
12. Votre entreprise considère-t-elle les impacts environnementaux et sociétaux lors de la construction ou l'implantation de nouvelles installations (e.g. bâtiments éco énergétiques)?
13. Avez-vous mené des études pour connaître les éventuelles pollutions présentes sur vos sites? (e.g. pollution du sol)
14. L'entreprise utilise-t-elle des indicateurs pour mesurer sa performance environnementale?
15. L'entreprise utilise-t-elle des indicateurs pour mesurer sa performance sociale?

#### *Environnemental – Efficience énergétique et émissions de GES*

16. Existe-t-il un suivi des consommations d'eau et d'énergie dans votre entreprise?
17. Votre entreprise a-t-elle un programme d'amélioration de l'efficacité énergétique? (e.g. sensibilisation aux économies d'énergies : consommation des carburants, de l'eau, de l'énergie électrique)

18. Votre entreprise a-t-elle un programme pour réduire l'usage de l'eau et pour réemployer/recycler l'eau usagée?
19. L'eau usagée passe-t-elle pour un traitement approprié avant de retourner à l'environnement? (Purification et traitement interne des égouts générés par l'entreprise, etc.)
20. Utilisez-vous des produits d'entretien respectueux de l'environnement (entretien, lavage voiture...)?
21. Votre entreprise adopte-t-elle des pratiques pour améliorer la qualité de l'air dans vos installations et dans vos autobus?
22. Votre entreprise adopte-t-elle des pratiques pour réduire le bruit/pollution sonore dans vos installations et dans vos autobus?
23. Votre entreprise a-t-elle un projet/système pour calculer et réduire les émissions des gaz à effet de serre provoquées par son activité?

*Environnemental – Traitement des déchets et autres*

24. Connaissez-vous le volume et la nature des déchets produits par votre entreprise?
25. Avez-vous identifié une liste de déchets dangereux?
26. Savez-vous si vos produits dangereux et déchets sont stockés dans des aires sécurisées?
27. Votre entreprise a-t-elle des programmes spécifiques de tri de déchets et de recyclage?
28. Votre entreprise a-t-elle un programme spécifique de recyclage des pneus usagés?
29. Faites-vous appel à des prestataires spécialisés dans le recyclage et la valorisation des déchets?

*Transversaux – Innovation*

30. Y-a-t-il un système de collecte des idées des employés pour améliorer la performance énergétique?
31. Si oui, avez-vous des exemples d'idées formulées par les employés du garage qui ont été mise en place dans votre organisation?
32. Y-a-t-il un système de collecte des idées des employés pour améliorer la qualité de vie et les conditions du travail?
33. Si oui, avez-vous des exemples d'idées formulées par les employés du garage qui ont été mise en place dans votre organisation?

*Transversaux - Image organisationnelle*

34. Selon vous, comment l'image de votre entreprise est-elle perçue au sein de la communauté?
35. Et à l'interne, en tant qu'employeur?
36. *Pensez-vous* que l'adoption des principes de Développement durable par l'entreprise consolidera l'image organisationnelle auprès de la communauté locale?
37. Et, auprès de ses employés?

## QUESTIONNAIRE 9 – Transport Adapté

Répondant ciblé – Responsable Transport adapté

Temps alloué pour l'entretien : 45 min – 1 heure

### Introduction – Connaissance et sensibilisation Développement durable

1. Comment voyez-vous la contribution du Transport en commun au développement durable?
2. Pensez-vous que le développement durable est considéré comme un enjeu stratégique pour votre entreprise?
3. Pensez-vous que la mission de l'organisation touche le développement durable?
4. La haute direction est-elle engagée dans la démarche développement durable?
5. Comment pourriez-vous intégrer le développement durable dans les activités quotidiennes de votre organisation?

### Questions spécifiques

6. Dans quelle mesure votre activité impacte-t-elle la communauté?
7. Connaissez-vous le pourcentage de la population qui utilise le transport adapté?
8. Faites-vous des sondages sur la satisfaction des usagers quant aux services offerts par l'organisation?
9. Pensez-vous que les tarifs du transport en commun sont-elles justes pour les clients?
10. Avez-vous identifié des populations cibles dont vous tentez de répondre aux besoins en priorité?
11. Consultez-vous vos parties prenantes pour améliorer les services offerts par l'entreprise? (l'offre des services, agilité, rapidité, autobus appropriés)
12. L'organisation identifie-t-elle les caractéristiques économiques, sociales, culturelles, géographiques et environnementales... de son ou de ses territoires d'implantation et dans lesquels elle opère ?
13. Dans quelle mesure l'organisation met-elle en oeuvre un dialogue avec ses parties prenantes afin d'identifier dans le temps leurs attentes, leurs intérêts, et les stratégies gagnant/gagnant qui peuvent être développées ?
14. L'organisation répond-elle aux attentes des consommateurs en termes de qualité des produits et des services ?
15. L'organisation répond-elle aux attentes des consommateurs en termes de service après-vente, d'assistance et de résolutions des réclamations et litiges ?
16. Comment l'organisation concilie-t-elle qualité des produits et services et prise en compte du développement durable

### *Transversaux - Innovation*

17. Avez-vous mis en place des innovations ou techniques nouvelles de communication ou d'information pour interagir avec vos parties prenantes? (du type portail web, ligne info, etc...)

18. Y-a-t-il un système de collecte des idées des employés pour améliorer la performance énergétique?
19. Si oui, avez-vous des exemples d'idées formulées par vos employés qui ont été mise en place dans votre organisation?
20. Y-a-t-il un système de collecte des idées des employés pour améliorer la qualité de vie et les conditions du travail?
21. Si oui, avez-vous des exemples d'idées formulées par vos employés qui ont été mise en place dans votre organisation?

*Transversaux - Image organisationnelle*

22. Selon vous, comment l'image de votre entreprise est-elle perçue au sein de la communauté?
23. Et à l'interne, en tant qu'employeur?
24. Pensez-vous que l'adoption des principes de Développement durable par l'entreprise consolidera l'image organisationnelle auprès de la communauté locale?
25. Et, auprès de ses employés?

APPENDICE C

LA VERSION 1 DE L'OUTIL DIAGNOSTIC DU DÉVELOPPEMENT DURABLE  
POUR LE TRANSPORT EN COMMUN - LA GRILLE D'AUTOÉVALUATION DES  
INSTALLATIONS

**GRILLE POUR L'ÉVALUATION DES INSTALLATIONS**  
DATE

	Pour chaque activité-clé identifiée, classez-la de 1 à 5 selon les critères de la note de bas de page														
	Gestions des risques				Gestion de l'eau		Gestion des bâtiments		Véhicules/ Autobus		Gestion de matières résiduelles		Gestion des émissions		
Installations	Contamination des sols														
	Explosions, feux														
	Effluents liquides et pollution de l'eau														
	Matériels de nettoyage nocifs														
	Mesures d'urgence														
	Dangers à la santé et sécurité humaine publique														
	Dangers à la santé et sécurité humaine à l'interne														
	Ergonomie des postes de travail														
	Consommation d'eau potable														
	Rejet d'eau usée														
	Conscientisation/ Formation														
	Consommation d'énergie														
Consommation de ressources naturelles non-renouvelables															
Construction avec des principes écoénergétiques															
Conscientisation/ Formation															
Consommation de carburants															
Energies alternatives															
Conscientisation/ Formation															
Matières résiduelles															
Matériaux dangereux résiduels															
Matériaux potentiellement mal ou non recyclables															
Conscientisation/ Formation															
Substances appauvrissant la couche d'ozone															
Émissions de gaz à effet de serre															
Principaux contaminants atmosphériques															
Émissions qui peuvent causer des odeurs															
Émissions/Pollution sonores															
<b>Total</b>															
Bureaux administratifs															
Entretien - Pneu et composants reliés aux freins															
Entretien - Atelier de rebatissage (réusinage)															
Entretien - Atelier de mécanique générale															
Entretien - Réparation de la carrosserie															



## APPENDICE D

### LA VERSION 1 DE L'OUTIL DIAGNOSTIC DU DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LE TRANSPORT EN COMMUN - LE QUESTIONNAIRE QUANTITATIF À L'INTENTION DES CHAUFFEURS

#### QUESTIONNAIRE QUANTITATIF À L'INTENTION DES CHAUFFEURS

<b>Cocher la case correspondant à votre choix :</b>	<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	Ne sais pas
<b>Encercler le chiffre correspondant à votre opinion :</b>						
1. Fortement en désaccord		2. En désaccord		3. Légèrement en désaccord		
4. Légèrement en accord		5. En accord		6. Fortement en accord		

#### Section économique

1. Avez-vous connaissance des résultats financiers de votre entreprise ?  
 Oui    Non    Ne sais pas
2. Bénéficiez-vous d'une prime de participation aux bénéfices ?  
 Oui    Non    Ne sais pas

#### Section environnementale

3. Votre entreprise a-t-elle mis en place des pratiques d'économie d'énergie?  
 Oui    Non    Ne sais pas
4. Votre entreprise a-t-elle mis en place des pratiques d'économie/recyclage et réutilisation de l'eau?  
 Oui    Non    Ne sais pas

5. Votre entreprise a-t-elle mis en place des pratiques pour réduire le bruit des autobus et des installations?

Oui  Non  Ne sais pas

6. Votre entreprise a-t-elle installé des systèmes d'amélioration de la qualité de l'air dans les autobus?

Oui  Non  Ne sais pas

7. Votre entreprise favorise-t-elle des pratiques de développement durable dans vos activités?

Oui  Non  Ne sais pas

### Section sociale

8. Votre entreprise prend des mesures pour améliorer l'environnement au travail.

1. Fortement en désaccord      2. En désaccord      3. Légèrement en désaccord  
4. Légèrement en accord      5. En accord      6. Fortement en accord

9. Votre employeur met en place des pratiques pour concilier le travail et la vie familiale ou privée.

1. Fortement en désaccord      2. En désaccord      3. Légèrement en désaccord  
4. Légèrement en accord      5. En accord      6. Fortement en accord

10. Faites-vous des heures supplémentaires?

Oui  Non  Ne sais pas

Si oui, en moyenne, combien par semaine? \_\_\_\_\_

11. L'entreprise entretient l'équité à l'égard de ses employés.

1. Fortement en désaccord      2. En désaccord      3. Légèrement en désaccord  
4. Légèrement en accord      5. En accord      6. Fortement en accord

12. Les relations de travail favorisent la collaboration au sein de votre entreprise.

1. Fortement en désaccord      2. En désaccord      3. Légèrement en désaccord  
4. Légèrement en accord      5. En accord      6. Fortement en accord

13. Sentez-vous des conflits au sein de votre entreprise?

Oui  Non

Si vous avez répondu OUI, s'il vous plaît répondez aux questions 12 et 13. Si vous avez répondu NON, s'il vous plaît, allez à la question 14.

14. Si oui, à quel niveau les relations vous paraissent-elles tendues?

1. Entre employés
2. Entre employés et direction
3. Au sein de la direction
4. Entre direction et syndicat
5. Au sein du syndicat

15. Les conflits sont pris en charge et solutionnés.

- |                           |                 |                            |
|---------------------------|-----------------|----------------------------|
| 1. Fortement en désaccord | 2. En désaccord | 3. Légèrement en désaccord |
| 4. Légèrement en accord   | 5. En accord    | 6. Fortement en accord     |

16. Votre employeur se préoccupe régulièrement de la santé et de la sécurité au travail.

- |                           |                 |                            |
|---------------------------|-----------------|----------------------------|
| 1. Fortement en désaccord | 2. En désaccord | 3. Légèrement en désaccord |
| 4. Légèrement en accord   | 5. En accord    | 6. Fortement en accord     |

17. Quel est le nombre de jours de formation financée par votre entreprise que vous avez reçu au cours de la dernière année ? \_\_\_\_\_ jours

18. Avez-vous suivi des programmes de formation, d'éducation, des conseils relatifs à la santé et à la sécurité au travail?

- Oui    Non    Ne sais pas

19. Avez-vous suivi des programmes de formation, d'éducation, de conseils relatifs à la gestion environnementale, réduction de consommation de l'eau et d'énergie?

- Oui    Non    Ne sais pas

20. Avez-vous des suggestions à propos des formations?

*Santé et sécurité*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Gestion environnemental*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21. Votre employeur est ouvert au dialogue et à l'écoute des employés.

- |                           |                 |                            |
|---------------------------|-----------------|----------------------------|
| 1. Fortement en désaccord | 2. En désaccord | 3. Légèrement en désaccord |
| 4. Légèrement en accord   | 5. En accord    | 6. Fortement en accord     |

22. Avez-vous régulièrement l'occasion de rencontrer des membres de la direction?

- Oui    Non

23. Les décisions importantes du conseil d'administration tiennent compte des préoccupations et opinions des employés.

- |                           |                 |                            |
|---------------------------|-----------------|----------------------------|
| 1. Fortement en désaccord | 2. En désaccord | 3. Légèrement en désaccord |
| 4. Légèrement en accord   | 5. En accord    | 6. Fortement en accord     |

24. Si vous avez des suggestions à faire pour améliorer l'implication des employés dans la bonne marche de l'entreprise, s'il vous plaît utiliser l'espace ci-dessous.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

25. L'entreprise communique suffisamment sur les enjeux de développement durable.

1. Fortement en désaccord                      2. En désaccord                      3. Légèrement en désaccord  
4. Légèrement en accord                      5. En accord                      6. Fortement en accord

26. A-t-elle des pratiques qui témoignent de son engagement responsable à l'égard de la communauté?

- Oui     Non     Ne sais pas

27. Selon vous, votre entreprise joue-t-elle un rôle dans la communauté?

- Oui     Non     Ne sais pas

Si oui, lequel?

---



---



---

28. Avez-vous des suggestions sur ce que l'entreprise pourrait faire pour la communauté?

---



---



---

29. La direction de votre entreprise est à l'écoute des recommandations faites par les employés.

1. Fortement en désaccord                      2. En désaccord                      3. Légèrement en désaccord  
4. Légèrement en accord                      5. En accord                      6. Fortement en accord

### Section générale

30. Veuillez nommer les 3 principales plaintes formulées par votre clientèle :

---



---

31. Selon vous, comment l'image de votre entreprise est-elle perçue au sein de la communauté?

1. Bonne image    3. Plutôt mauvaise image  
2. Plutôt bonne image                                      4. Mauvaise image

32. Et, en tant qu'employeur?

1. Bonne image    3. Plutôt mauvaise image  
2. Plutôt bonne image                                      4. Mauvaise image

33. Quel moyen de transport utilisez-vous pour vous rendre au travail?

- a. Voiture propre  
b. Autobus  
c. Vélo  
d. Covoiturage  
e. Autre : précisez \_\_\_\_\_

34. Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise? \_\_\_\_\_

35. Sexe :

Femme

Homme

## APPENDICE E

### LISTE DES PARTICIPANTS DU PANEL D'EXPERTS

Mme Marie-France Turcotte, PhD (professeure, participante de l'équipe de consultation ATUQ)

M. Matthieu Fournier (étudiant de la maîtrise en gestion, participante de l'équipe de consultation ATUQ)

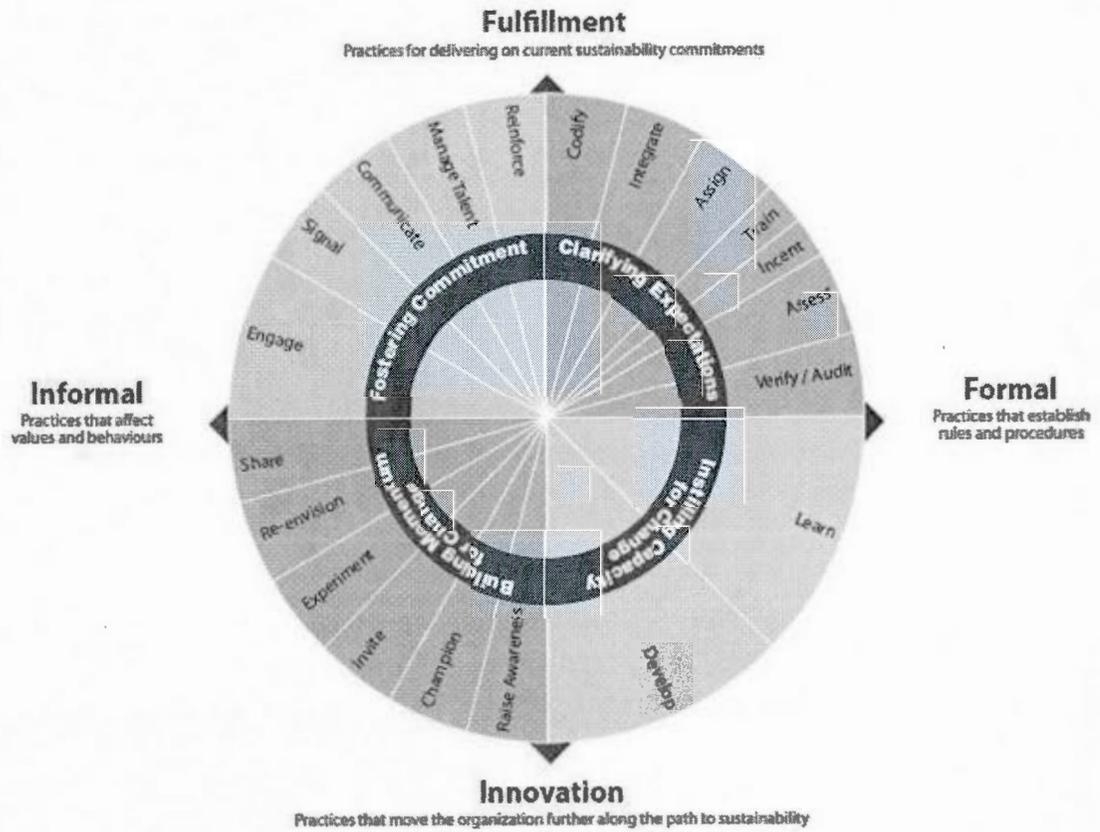
Mme Mélanie Leblay (étudiante de la maîtrise en gestion, participante de l'équipe de consultation ATUQ)

M. Joseph Attoungbré (étudiant de la maîtrise en gestion)

M. Michel Bourbonnière (Expert, gestionnaire développement durable de la STM, membre du comité de développement durable de l'ATUQ)

## APPENDICE F

### LE MODÈLE DE BERTELS, PAPANIA ET PAPANIA (2010)



## APPENDICE G

LA VERSION 2 DE L'OUTIL DIAGNOSTIC DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR  
LE TRANSPORT EN COMMUN

---

Outil de

**Diagnostic du développement durable  
pour le Transport en commun**

Par

Ricardo Breda Consulim

Sous la direction Marie-France Turcotte, PhD

JUIN 2012

## TABLE DE MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>1. Description de l'objectif</b>	<b>1</b>
<b>2. Description de la construction de l'outil</b>	<b>2</b>
<b>3. Le modèle d'action de l'outil</b>	<b>2</b>
<b>4. La présentation de l'outil</b>	<b>3</b>
<b>a. La structure des domaines et indicateurs de l'outil</b>	<b>3</b>
<b>b. Le questionnaire et ses feuilles d'analyse</b>	<b>5</b>
<b>c. Le système de divulgation des résultats du diagnostic</b>	<b>9</b>
<b>d. Mode d'emploi de l'outil</b>	<b>12</b>
<b>e. Les consignes pour l'utilisation de l'outil diagnostic</b>	<b>13</b>
<b>f. La partie des recommandations</b>	<b>16</b>
<b>ANNEXE A - GLOSSAIRE DES TERMES TECHNIQUES DE L'OUTIL</b>	<b>19</b>
<b>ANNEXE B - LE QUESTIONNAIRE DE L'OUTIL</b>	<b>25</b>

## **Introduction**

À partir des interventions «Diagnostic du développement durable» faites dans le cadre du plan de consultation offert par la CRSDD - ESG-UQAM à l'ATUQ, nous avons développé un outil «Autodiagnostic du Développement durable» pour les entreprises de transport en commun. Ceci permettra aux sociétés de transport en commun de produire une étude diagnostic développement durable à l'interne. Pouvant être administré par un comité interne ou externe, l'outil «Diagnostic du Développement durable» est un guide pratique et utile aux entreprises qui souhaitent améliorer leur performance en termes de développement durable, en s'inscrivant dans une démarche de suivi d'amélioration continue.

Sous la direction de Marie-France Turcotte en collaboration avec Corine Gendron, ce travail a été réalisé par Ricardo Consulim dans le cadre de son mémoire de maîtrise, avec la collaboration de Matthieu Fournier et de Mélanie Leblay, finissants à la Maîtrise en Science de la Gestion en spécialisation Stratégie, Responsabilité sociale et environnementale et assistants-chercheurs à la CRSDD de l'ESG UQAM.

Ainsi, ce document vise à présenter le guide d'utilisation de l'outil «Diagnostic du Développement durable», ses objectifs et sa méthodologie d'application.

### **1. Description de l'objectif**

Cet outil «Diagnostic du Développement durable» vise à aider les sociétés du transport en commun à mieux analyser leur performance organisationnelle quant aux différents enjeux du développement durable. Plus particulièrement, ce guide permettra d'évaluer les relations commerciales et celles avec les usagers, la gestion des achats, la relation avec la communauté, la contribution au développement local, la gestion des parties prenantes, la gestion des ressources humaines, la gestion environnementale ainsi que des aspects touchant la stratégie et la gouvernance de l'entreprise. Ces points sont considérés comme des domaines centraux dans la démarche de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue.

Les avantages procurés par l'élaboration d'un diagnostic pour une entreprise sont: (1) fournir à l'entreprise un point de départ pour mettre en place un programme d'actions pour le développement durable (projets, études, organisation interne, sensibilisation des employés); (2) faciliter la mise en œuvre d'un système participatif ou encore d'un plan de communication interne et externe de l'entreprise pour promouvoir le développement durable; (3) créer des mécanismes d'amélioration continue et d'innovation dans l'entreprise pour orienter la gestion des impacts sociaux et environnementaux; (4) préciser les objectifs à atteindre; (5) ainsi qu'améliorer la performance environnementale et sociale de l'entreprise.

De plus, cet outil diagnostic facilitera l'identification des forces et faiblesses de l'organisation en matière de développement durable afin de pouvoir mieux élaborer un plan d'action dans les étapes ultérieures. Enfin, les sociétés pourront mieux évaluer leur positionnement actuel quant

aux pratiques de développement durable afin de créer un plan d'action visant une amélioration organisationnelle en fonction du DD.

## **2. Description de la construction de l'outil**

La Charte de développement durable de l'ATUQ a été l'épine dorsale de la construction de cet outil. Les objectifs de trois axes ont inspiré les choix des référentiels théoriques, normes et autres outils lors de l'élaboration de cet outil. Les questions prévues dans le guide d'entretien ont été élaborées et inspirées de l'outil diagnostique élaboré par « Fond 'Action » en collaboration avec la CRSDD de l'ESG UQAM, la lecture des grilles de reporting et notamment de la Global Reporting Initiative, mais aussi de divers rapports annuels d'entreprises. La structure du guide d'entretien relative à l'aspect social de l'implantation d'un système de gestion durable reprend la structure de la grille d'auto-évaluation élaborée par la norme BNQ 9700-021 dans sa version du 5 novembre 2010. Des questions ont aussi été inspirées par les normes AFAQ 26000 et AFAQ SD21000, l'organisme SEQUOVIA et l'Institut ETHOS, ainsi que par la loi de développement durable du Québec et le Plan stratégique 2009-2013 du Ministère des transports du Québec. Le guide a été construit en tenant compte des principes à respecter pour s'assurer d'un entretien efficace, réussi et respectueux.

En effet, l'outil diagnostique DD comporte deux phases pour son application. Premièrement, une phase consacrée à la collecte des données. Deuxièmement, une phase dédiée à l'analyse des données recueillies.

Ensuite, nous allons expliquer brièvement chacune des parties de l'outil testé lors de ces interventions diagnostique sur le développement durable.

## **3. Le modèle d'action de l'outil**

Partant des sources d'inspirations pour l'outil, il a été possible de constituer un modèle d'action pour les entreprises voulant utiliser l'outil diagnostique DD pour le TEC. Ce modèle illustre cinq étapes essentielles d'une démarche de DD et RSE :

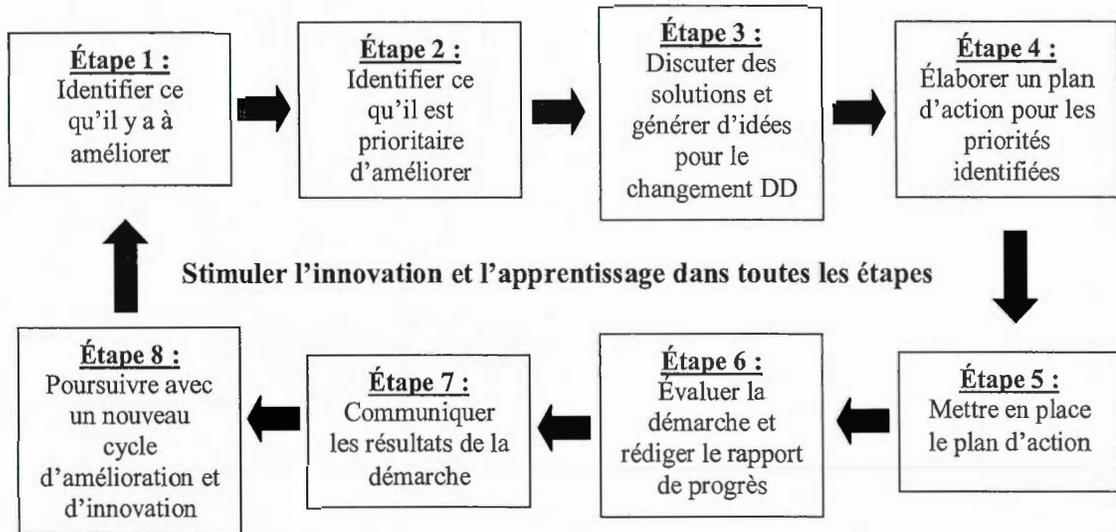


Figure 1 - Modèle d'action de l'outil

#### 4. La présentation de l'outil

Partant du modèle d'actions présenté, l'outil diagnostique DD pour le TEC devient alors un élément essentiel de ce processus. Cet outil gagne un caractère stratégique tel que souhaitent les gestionnaires consultés lors des premiers tests de l'outil. Ainsi, l'outil diagnostique a eu sa structure complètement revue. La structure de base de l'outil comporte les concepts théoriques qui forment ses domaines et ses indicateurs. Ces domaines et indicateurs sont mesurés à partir d'une échelle comportant des niveaux de maturité. Les instruments de collecte de données gagnent le nom de feuilles d'analyse et un format avec des questions quantitatives, ce qui entraîne dans un mode d'emploi de l'outil plus agile. De plus, le système de vulgarisation des résultats est composé principalement des graphiques et d'un tableau qui synthétise la performance de l'entreprise en termes des pratiques DD et RSE.

##### a. La structure des domaines et indicateurs de l'outil

Le tableau ci-dessous présente la structure centrale de l'outil diagnostique avec les 5 domaines et ses 23 indicateurs :

**Tableau 1- Domaines et indicateurs**

<b>Domaines</b>	<b>#</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>1 - Stratégie, vision et gouvernance en termes de DD</b>	1	Stratégie, politiques et objectifs de l'entreprise
	2	Vision et leadership de la Haute Direction
	3	Gouvernance et prise de décisions
	4	Performance et responsabilité économiques
<b>2 - Ancrage territorial : Communauté, développement local et parties prenantes</b>	5	Identification et gestion des parties prenantes
	6	Intégration territoriale et contribution au développement local
	7	Plan de mobilité
	8	Transport adapté
	9	Image et satisfaction des parties prenantes
<b>3 - Communication, relations commerciales et avec les usagers</b>	10	Pratiques d'achat et relations avec les fournisseurs
	11	Prise en compte des attentes des usagers
	12	Innovation et conception des projets et services
	13	Communication externe
	14	Communication interne
<b>4 - Gestion des RH et conditions du travail</b>	15	Gestion des RH en cohérence avec les principes de RSE
	16	Conditions et relations au travail
	17	Développement des compétences et formation
	18	Gestion de la Santé et Sécurité au travail (SST) et prévention des risques
<b>5 - Gestion environnementale</b>	19	Gestion d'impacts et risques environnementaux
	20	Gestion de l'eau
	21	Gestion de l'énergie
	22	Gestion de l'air, des émissions de GES et d'autres types de pollution
	23	Gestion des matières premières, résiduelles et résiduelles dangereuses

Inspiré des normes BNQ 9700-021, AFAQ 26000, AFNOR SD 21000

Ces indicateurs servent comme base pour l'élaboration des questionnaires et ses feuilles d'analyse.

## **b. Le questionnaire et ses feuilles d'analyse**

Le questionnaire est divisé en cinq domaines et en 23 feuilles d'analyse. Chaque feuille d'analyse représente un indicateur de l'outil diagnostic DD pour le TEC et est, elle-même, divisée en six parties représentées par les numéros encerclés dans la figure ci-dessous:

1. Le cercle 1, fait référence au numéro de la fiche d'analyse et le domaine où elle s'insère;
2. Le cercle 2 identifie l'indicateur à être évalué par la feuille d'analyse et présente aussi la définition de cet indicateur;
3. Le cercle 3 comprend les questions spécifiques de l'indicateur pour le diagnostic de la performance de l'organisation. Ces questions représentent des pratiques DD de l'«entreprise idéale»;
4. Le cercle 4 fait référence au «tableau 1 - Performance de l'entreprise» qui fonctionne comme un système d'analyse de performance pour l'indicateur évalué. Cette partie est divisée en trois sous-parties : (1) « points disponibles », il compte la quantité des questions spécifiques pour l'indicateur, dont chaque question vaut 1 point; (2) « points obtenus », c'est la quantité de réponses positives («oui») obtenues par l'entreprise, chaque réponse positive vaut 1 point; (3) « performance (%) » : c'est le résultat de la division entre les points obtenus et les points disponibles.
5. Le cercle 5 fait référence au «tableau 2 - Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD» qui traite de la description des niveaux de maturité liés au résultat obtenu par l'entreprise pour l'indicateur évalué, tout en suggérant un portrait de la situation actuelle de l'organisation.
6. Le cercle 6 représente le «tableau 3- Identification des points faibles » qui sert à amener les entreprises à une première réflexion sur ses points faibles tout en stimulant la création des solutions ou des points d'améliorations.

**FEUILLE D'ANALYSE 2**

1

Domaine : Stratégie, vision et gouvernance en termes DD

2

**Indicateur 2 : Vision et leadership de la Haute Direction**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

« La vision explicite la volonté d'être dans l'avenir de l'organisation. Cela devient source d'inspiration guidant le processus décisionnel. La mission d'une organisation est la raison d'être, encadrant les discussions sur les choix stratégiques (marché, produit). Les valeurs orientent les attitudes et les comportements de l'ensemble des collaborateurs de l'organisation » (Source : BNQ 21000, 2011).  
Le rôle des dirigeants est de porter et de partager leur vision sur le DD et la RSE à l'organisation et à leur sphère d'influence. (Source : AFAQ 26000, 2011)

**Questions spécifiques pour l'Indicateur 2 : Vision et leadership de la Haute Direction**

3

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

	OUI	NON	Justification
2.1 La mission de l'organisation intègre-t-elle le concept du développement durable?			
2.2 La vision des hauts dirigeants est-elle communiquée à l'ensemble de l'organisation ?			
2.3 Le développement durable fait-il partie de la vision communiquée aux parties prenantes internes?			
2.4 Le développement durable fait-il partie de la vision communiquée aux parties prenantes externes?			
2.5 L'organisation partage-t-elle son engagement vers le développement durable à l'ensemble de ses parties prenantes?			
2.6 La haute direction est-elle engagée dans la démarche développement durable?			
2.7 Cet engagement est-il traduit par des actions visibles au sein de l'entreprise?			
2.8 L'organisation cultive-t-elle une culture organisationnelle priorisant les principes de DD et RSE?			
2.9 Votre plan d'affaires ou plan stratégique intègre-t-il une vision de développement durable ?			
2.10 L'entreprise a-t-elle un code déontologique qui intègre des principes de DD et RSE pour guider les activités de l'entreprise?			
$\Sigma =$			

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise. Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles. Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

Tableau 1 — Performance de l'entreprise

4

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
25		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD

5

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
		0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

Tableau 3 — Identification des points faibles

6

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

Figure 2 - Structure de la feuille d'analyse

Les feuilles d'analyse comptent des questions spécifiques à chaque indicateur concernant les pratiques DD et RSE développées par « l'entreprise idéale » afin de tracer le profil de l'organisation étudiée. Ces questions spécifiques sont originaires du guide d'entretien de la version 1 de l'outil, en gagnant une reformulation et pour devenir des questions fermées binaires du genre OUI/NON. Ces questions ont la fonction de valider le profil avec la situation actuelle de l'entreprise en offrant à l'entreprise des exemples des pratiques DD pouvant être adoptées par l'entreprise.

De plus, l'idée des niveaux de maturité décrivent les bonnes pratiques DD et RSE en lien avec l'indicateur évalué. Cela permet d'analyser la gestion de l'entreprise pour l'indicateur évalué, en créant un profil de la situation actuelle de l'entreprise en lien avec les réponses obtenues pour les questions spécifiques de la partie antérieure de la feuille d'analyse.

Tableau 2 - Échelle de classification des entreprises en niveaux

Performance (%)	Niveau	Classification	Description
20%	1	L'entreprise est en prise de conscience et engagement quant à sa démarche DD	L'organisation n'a pas encore amorcé une réflexion sur l'enjeu (aucun cadre ou politique). Ou, elle a mis en œuvre des pratiques DD de manière anecdotique; et/ou non pertinent par rapport aux enjeux de responsabilité sociétale et au contexte de l'organisation.
40%	2	L'entreprise est en progression quant à sa démarche DD	L'organisation a amorcé une réflexion (en développement) avec mise en œuvre des pratiques DD de manière évidente, mais ponctuellement ou par opportunités, plutôt que de manière systématique, avec des pratiques trop empiriques sans gage de pérennité par rapport aux enjeux de responsabilité sociétale et au contexte de l'organisation.
60%	3	L'entreprise atteint la maturité des pratiques DD	L'organisation a intégré dans sa gestion des pratiques DD (en vigueur) avec mis en œuvre méthodiquement et systématiquement de ces pratiques DD, dans tous les domaines et pour toutes les personnes concernées, avec un début d'évaluation a posteriori de leur pertinence et de leur efficacité

80%	4	L'entreprise est exemplaire quant à ses pratiques DD	L'organisation cherche à se distinguer dans son secteur (proactif) de façon pertinente. Elle met en œuvre des pratiques DD de manière méthodique et systématique, qui sont évaluées et améliorées régulièrement, de manière factuelle sur la base de mesures et/ou de retour d'expérience
+ 80% à 100%	5	L'entreprise est vue comme un chef de file quant à ses pratiques DD dans son industrie	L'organisation est la référence dans l'industrie (c'est sa façon de faire des affaires qui est la plus reconnue). Elle met en œuvre des pratiques DD, qui sont évaluées et améliorées méthodiquement et systématiquement à partir des résultats obtenus et par comparaison avec les meilleures pratiques externes (benchmarking)

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

### c. Le système de divulgation des résultats du diagnostic

Un tableau de bord composé par des graphiques qui résume la performance de l'entreprise, facilite la compréhension des gestionnaires quant à la performance de l'entreprise en termes des pratiques de DD et RSE. Ce tableau de bord devient très utile lors de présentations des sommaires exécutifs à la haute direction.

Le tableau «portrait de l'organisation», dans un format de grille d'analyse dans laquelle, fait la synthèse des résultats du remplissage de l'outil. Dans ceci, les indicateurs classés dans un niveaux 1 et 2 obtenus par l'entreprise, gagnent le statut de «faiblesse» de l'organisation. Alors que les indicateurs obtenant des niveaux 4 et 5 sont classés comme des «forces» de l'entreprise. Ainsi, reste au niveau 3, le caractère de niveau intermédiaire, pouvant recevoir des recommandations pour améliorer la performance de l'entreprise de passer à un niveau supérieur.

Domaines	#	Indicateurs	Faiblesses		Forces		
			NIVEAU 1 Prise de conscience	NIVEAU 2 En progression	NIVEAU 3 Maturité	NIVEAU 4 Exemplarité	NIVEAU 5 Chef de file
1 - Stratégie, vision et gouvernance en termes de DD	1	Stratégie, politiques et objectifs de l'entreprise					
	2	Vision et leadership de la Haute Direction					
	3	Gouvernance et prise de décisions					
	4	Performance et responsabilité économiques					
2 - Ancrage territorial: Communauté, développement local et parties prenantes	5	Identification et gestion des parties prenantes					
	6	Intégration territoriale et contribution au développement local					
	7	Plan de mobilité					
	8	Transport adapté					
	9	Image et satisfaction des parties prenantes					
3 - Communication, relations commerciales et avec les usagers	10	Pratiques d'achat et relations avec les fournisseurs					
	11	Prise en compte des attentes des usagers					
	12	Innovation et conception des projets et services					
	13	Communication externe					
4 - Gestion des RH et conditions du travail	14	Communication interne					
	15	Gestion des RH en cohérence avec les principes de RSE					
	16	Conditions et relations au travail					
	17	Développement des compétences et formation					
5 - Gestion environnementale	18	Gestion de la Santé et Sécurité au travail (SST) et prévention des risques					
	19	Gestion d'impacts et risques environnementaux					
	20	Gestion de l'eau					
	21	Gestion de l'énergie					
	22	Gestion de l'air, des émissions de GES et d'autres types de pollution					
	23	Gestion des matières premières, résiduelles et résiduelles dangereuses					

Figure 3 - Tableau «Portrait de l'organisation»

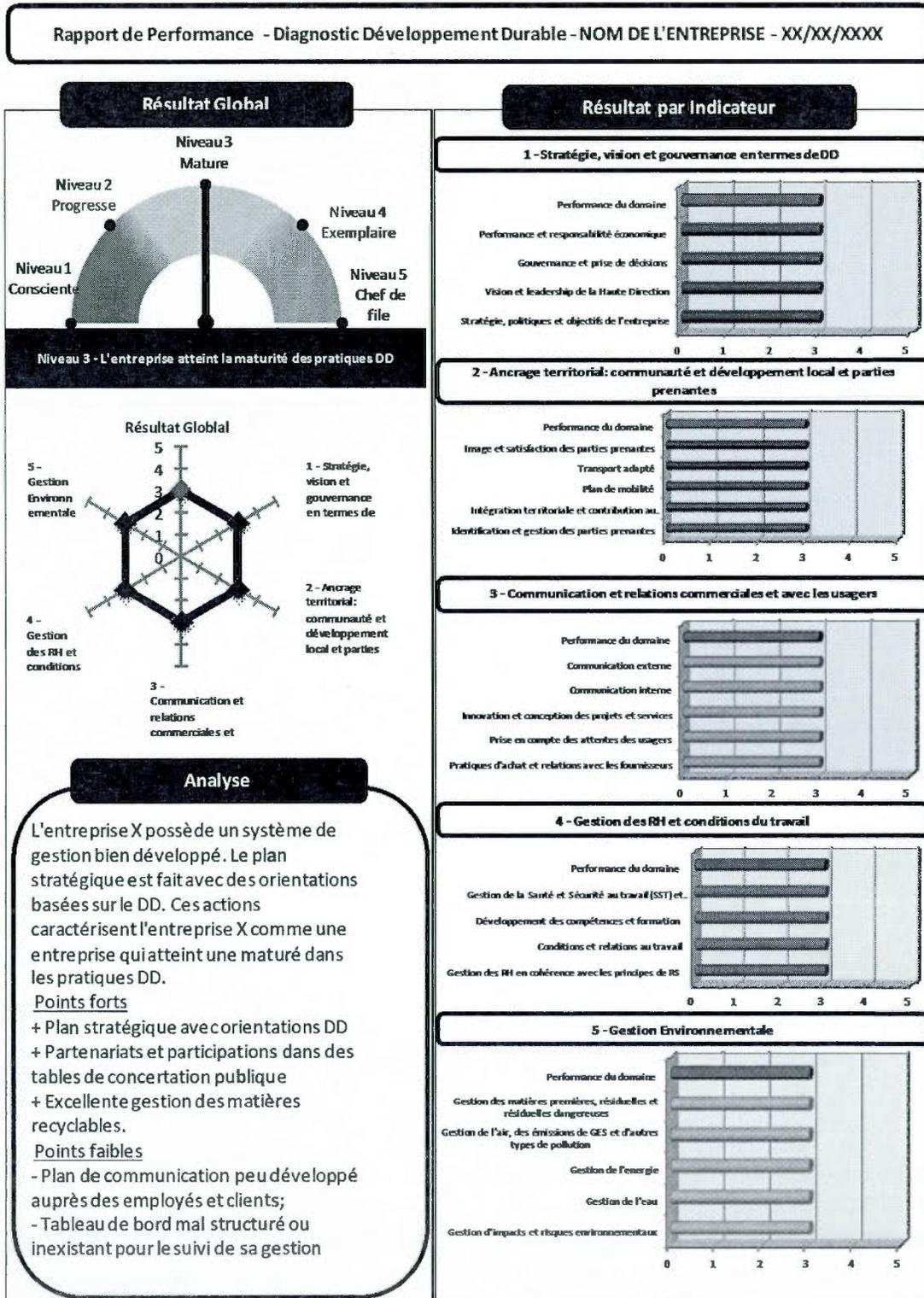


Figure 4 - Tableau de bord exécutif

#### **d. Mode d'emploi de l'outil**

Le mode d'emploi de l'outil exige un grand engagement de la haute direction et de l'organisation pour obtenir des résultats plus complets et utiles. Dans ce sens, en se basant sur les instructions données par l'outil de l'Institut ETHOS (2007), les pas à suivre pour le mode d'emploi de cette version de l'outil sont les suivants :

##### Étape 1 - Début de la démarche : Identifier ce qu'il a à améliorer

1. Désigner un coordinateur (interne ou externe) pour organiser le processus d'utilisation de l'outil. Ce coordinateur devra être capable de faciliter l'accès à l'information aux membres de l'organisation en favorisant un dialogue interne entre les parties prenantes ciblées pour cette activité.
2. Former un groupe de travail multidépartemental, ou un comité de développement durable à l'interne. Comme l'outil diagnostic comporte des questions variées touchant plusieurs activités de l'entreprise, la formation d'un tel groupe facilite son remplissage, ayant des points de vue diversifiés sur chaque enjeu qui peuvent enrichir l'analyse voulue.
3. Faire une réunion formelle de présentation du projet de diagnostic DD afin de présenter le groupe de travail choisi pour cela, ainsi que de clarifier de éventuels doutes existants avant de commencer les travaux.
4. Faire des réunions pour le remplissage des questionnaires de l'outil diagnostic avec le comité DD ou distribuer les questionnaires et s'assurer qu'ils soient complétés.
5. Donner les consignes pour le remplissage des feuilles d'analyse.
6. Valider les résultats obtenus auprès des superviseurs de chaque département concerné dans les questions. Cela permettra un partage d'informations et une approbation initiale des résultats obtenus par les cadres supérieurs de l'organisation.

7. Faire une réunion pour la consolidation des résultats officiels du diagnostic DD avec l'évaluation de la démarche, ainsi que pour l'élaboration d'un rapport officiel des résultats de cette démarche.
8. Divulguer les résultats officiels de cette analyse auprès de la haute direction. C'est à partir des décisions de la haute direction que la planification de la suite des activités liées au diagnostic de l'organisation gagnera sa place.

En fait, ce mode d'emploi est lié au modèle d'action de l'outil diagnostic présenté ci-haut. De plus, cette description de flux de travail sert comme une inspiration pour l'utilisation de l'outil. Certainement, la décision d'opter pour cette méthode de travail ou d'autres méthodes de travail concerne à l'entreprise voulant utiliser l'outil.

#### **e. Les consignes pour l'utilisation de l'outil diagnostic**

Pour que les utilisateurs puissent bien comprendre la façon de procéder avec l'utilisation de l'outil et ses feuilles d'analyse, une partie a été consacrée pour donner des consignes qui guident son utilisation. Cette partie fait référence à l'étape 2 suggérée dans le modèle d'action de cette version de l'outil. Ainsi, pour cela, 25 étapes ont été identifiées et présentées dans le guide d'utilisation de l'outil :

##### Étape 2 - Identifier ce qu'il est prioritaire d'améliorer

###### *Pour commencer*

1. Répondre aux questions spécifiques pour l'indicateur. Chaque réponse «OUI» équivaut 1 point dans le système d'analyse de l'outil. Les réponses «NON» équivalent 0.
2. Justifier chaque réponse et si possible en discuter avec d'autres membres de l'organisation;

###### *Pour les réponses «OUI»*

3. Faire l'addition des points obtenus (réponses « OUI »);

4. Placer le résultat de l'addition dans la case « Points obtenus » du tableau 1- Performance de l'entreprise ;
5. Calculer le pourcentage entre les points obtenus et les points disponibles (division : « Points obtenus/Points disponibles ») et placer le résultat de la dans la case « Performance (%) » du tableau 1- Performance de l'entreprise;
6. Aller dans le tableau 2 - Interprétation du niveau de l'entreprise et trouver le niveau correspondant au résultat de la case « Performance (%) » du tableau 1;
7. Vérifier si la description du niveau de maturité obtenu correspond à la réalité de l'entreprise. Si l'entreprise ne possède pas une ou plusieurs caractéristiques décrites dans ce niveau, soulignez-les en les identifiant comme «points faibles»;
8. Placer les points faibles trouvés dans la description des niveaux dans le tableau 3 - Identification des points faibles;

*Pour les réponses «NON»*

9. Identifier les questions à réponse « NON » comme des points faibles;
10. Placer les questions à réponse « NON » dans les cases de la colonne « Points faibles » du tableau 3 - Identification des points faibles;
11. Discuter dans le groupe le niveau d'importance de ces questions pour l'entreprise pour la prise d'action corrective ou en vue d'amélioration;
12. Définir les problèmes (les écarts entre la réalité et la situation souhaitée) à partir des points faibles;
13. Faire une séance de Remue-méninges avec le groupe de travail pour trouver des solutions possibles aux points faibles.
14. Identifier les forces internes ou points forts de l'organisation qui peuvent aider à diminuer l'écart entre cette réalité et la situation souhaitée.

15. Vérifier la possibilité de renforcer ces points forts qui peuvent minimiser les points faibles avec des actions spécifiques à ce but;
16. Classez les points faibles selon le niveau de priorité pour l'entreprise donné par le groupe (Grande, Moyenne ou Faible) dans la case Priorités du tableau 3 - Identification des points faibles;
17. Placer les solutions retenues correspondantes aux points faibles dans les cases de la colonne « Propositions d'actions correctives » du tableau 3 - Identification des points faibles;

*Pour la rédaction du rapport diagnostic*

18. Faire un inventaire des points forts (questions à réponse «OUI») pour tous les indicateurs en les consolidant par domaine. Il faut identifier les points forts qui peuvent renforcer les pratiques internes DD et RSE de l'entreprise en devenant des facteurs stimulants de ce changement. Comme résultat, une liste des points forts devra être produite pour le rapport préliminaire du diagnostic de l'entreprise;
19. Faire un inventaire des points faibles (questions à réponse «NON») pour tous les indicateurs en les consolidant par domaine. Discuter avec les niveaux supérieurs la réalisation des actions correctives ou d'amélioration partant des suggestions du tableau « Identification des points faibles » de chaque indicateur;
20. Discuter avec les niveaux supérieurs la réalisation des actions correctives ou d'amélioration partant des suggestions du tableau « Identification des points faibles » de chaque indicateur;
21. Rédiger le rapport préliminaire du diagnostic en DD. Cela devra consolider les points forts et points faibles de l'entreprise pour chaque indicateur, ainsi que les « Propositions d'actions d'amélioration » en mettant en évidence les écarts entre la situation voulue et celle actuelle de

l'entreprise. Cela deviendra le rapport préliminaire du diagnostic sur les pratiques DD et RSE de l'entreprise.

22. Présenter le rapport préliminaire aux supérieurs afin de le valider et de prendre des commentaires qui peuvent le compléter;
23. Rédiger le rapport diagnostic dans sa version finale;
24. Présenter le rapport final à la haute direction.
25. Communiquer les résultats de l'analyse diagnostic au sein de l'entreprise dans un format susceptible d'engager chacun dans les projets spécifiques d'amélioration et dans le grand projet d'amélioration continue.

À la fin, le document «Rapport diagnostic sur les pratiques DD et RSE» servira d'élément de départ pour la réflexion sur les futures actions de l'entreprise.

#### **f. La partie des recommandations**

Comment agir une fois le diagnostic fait? En fait, le modèle d'action déjà présenté est le début de la réponse à cette question. Alors, dans la partie qui suit, nous allons suggérer comment procéder après l'élaboration du diagnostic :

##### Étape 3 : Discuter des solutions et générer d'idées pour le changement DD

##### Après la production du premier rapport diagnostic

1. Discuter les résultats du rapport diagnostic, sa version finale, avec les niveaux supérieurs de l'entreprise pour décider de la planification des orientations adoptées et des actions futures en termes des pratiques DD et RSE pour l'entreprise;
2. Établir de nouvelles stratégies en incluant les concepts du DD et de la RSE. La haute direction devra apporter une vision qui tient compte des éléments qui permettent la consolidation des pratiques DD et RSE;
3. Retenir les «Propositions d'actions» qui peuvent se concrétiser en un plan d'action pour l'entreprise dans le court, moyen et long terme; pour

- ce faire, impliquer les gestionnaires de toutes les divisions et, lorsque c'est possible, des employés;
4. Sélectionner parmi les actions proposées les projets le plus prometteurs tout en recherchant la cohérence entre les actions retenues et le plan stratégique de l'entreprise (particulièrement à ce qui a trait à ses objectifs en matière de DD et RSE);

Étape 4 : Élaborer un plan d'action pour les priorités identifiées

5. Établir un plan d'action pour les actions retenues en incluant des indicateurs de performance (voir l'appendice H pour un exemple de grille de plan d'action). L'adoption de systèmes de gestion environnementale et de qualité totale, par exemple, peut faciliter ce processus d'amélioration continue;
6. Valider ce plan d'action et sa correspondance avec les stratégies de l'entreprise auprès de la haute direction ou des cadres supérieurs;

Étape 5 : Mettre en place le plan d'action

7. Mettre en place le plan d'action;

Étape 6 : Évaluer la démarche et rédiger le rapport de progrès

8. Évaluer les résultats obtenus pour ce premier cycle d'actions DD et RSE;
9. Produire un rapport de progrès des actions planifiées tout en utilisant des indicateurs de performance;

Étape 7 : Communiquer les résultats de la démarche

10. Communiquer les résultats du plan d'action. L'entreprise peut opter pour produire un rapport de développement durable et le rendre publique;
11. Célébrer les résultats attendus en faisant la clôture du premier cycle d'actions DD et RSE;

*Après le premier cycle d'actions DD et RSE complété*

Étape 8 : Poursuivre avec un nouveau cycle d'amélioration et d'innovation

12. Refaire la démarche d'utilisation de l'outil diagnostic;
13. Comparer les résultats de cette analyse avec ceux de l'analyse précédente en identifiant les points améliorés et ceux encore à corriger;
14. Réévaluer la stratégie de l'entreprise et le plan d'action établi pour améliorer la performance de l'entreprise en termes de DD et RSE;
15. Réviser les objectifs et les ambitions de l'entreprise en termes de DD et RSE. Au fur et à mesure que l'entreprise avance avec ses pratiques DD et RSE, il faut inclure des objectifs plus audacieux;
16. Recommencer un nouveau cycle d'actions DD et RSE. Cela renforcera le processus de changement de l'entreprise vers le DD et la RSE en les inscrivant dans sa culture organisationnelle.

Dans les annexes, un glossaire avec les termes techniques utilisés dans l'outil sera présenté ainsi que le questionnaire de base de l'outil.

**ANNEXE A**

**GLOSSAIRE DES TERMES TECHNIQUES DE L'OUTIL**

**environnement**

milieu naturel dans lequel opère une organisation, constitué de l'air, de l'eau, des sols, des ressources naturelles, de la flore, de la faune, des êtres humains, de l'espace extérieur, y compris leurs interactions (Source : ISO 26000)

**comportement éthique**

comportement conforme aux principes acceptés d'une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation particulière, et en cohérence avec les **normes internationales de comportement** (2.11) (Source : ISO 26000)

**égalité entre hommes et femmes**

traitement équitable des femmes et des hommes (Source : ISO 26000)

**impact de l'organisation**

**impact**

changement positif ou négatif subi par la société, l'économie ou l'**environnement** (2.6), résultant entièrement ou en partie des décisions et activités passées et présentes d'une organisation (Source : ISO 26000)

**initiative de responsabilité sociétale**

**initiative**

programme ou activité, visant expressément à atteindre un objectif particulier en rapport avec la **responsabilité sociétale** (2.18) (Source : ISO 26000)

**organisation**

entité ou groupe de personnes et d'installations, structuré sur la base de responsabilités, d'autorités et de relations, et ayant des objectifs identifiables (Source : ISO 26000)

**gouvernance de l'organisation**

système au moyen duquel une **organisation** (2.12) prend et applique des décisions dans le but d'atteindre ses objectifs (Source : ISO 26000)

**produit**

article ou substance proposé à la vente ou faisant partie d'un service délivré par une **organisation** (2.12) (Source : ISO 26000)

**service**

action d'une **organisation** (2.12) visant à répondre à une demande ou à un besoin (Source : ISO 26000)

**dialogue social**

négociation, consultation ou simple échange d'informations entre les représentants des gouvernements, les employeurs et les travailleurs sur des sujets d'intérêt commun concernant la politique économique et sociale (Source : ISO 26000)

**responsabilité sociétale**

responsabilité d'une **organisation** (2.12) vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'**environnement** (2.6), se traduisant par un **comportement éthique** (2.7) et transparent qui ! contribue au développement durable (2.23), y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes (2.20) ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement (2.11) ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation (2.12) et mis en oeuvre dans ses relations (Source : ISO 26000)

**sphère d'influence**

portée/ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation (2.12) a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations (Source : ISO 26000)

**partie prenante**

individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une **organisation** (2.12) (Source : ISO 26000)

**dialogue avec les parties prenantes**

activité entreprise pour créer des opportunités de dialogue entre l'organisation et une ou plusieurs de ses **parties prenantes** (2.20), dans le but d'éclairer les décisions de l'organisation (Source : ISO 26000)

**chaîne d'approvisionnement**

séquence d'activités ou d'acteurs qui fournit des produits (2.15) ou des services (2.16) à l'**organisation** (2.12) (Source : ISO 26000)

**développement durable**

développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs

NOTE Le développement durable vise à combiner les objectifs d'une haute qualité de vie, de santé et de prospérité avec ceux de justice sociale, tout en maintenant la capacité de la Terre à supporter la vie dans toute sa diversité. Ces objectifs sociaux, économiques et environnementaux sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Le développement durable peut être considéré comme une façon d'exprimer les attentes plus larges de la société en général. (Source : ISO 26000)

**transparence**

accessibilité des informations relatives aux décisions et aux activités ayant une incidence sur la société, l'économie et l'**environnement** (2.6), et volonté d'en assurer une communication claire, exacte, opportune, honnête et complète (Source : ISO 26000)

**chaîne de valeur**

séquence complète d'activités ou d'acteurs qui fournissent ou reçoivent de la valeur sous forme de **produits** (2.15) ou de **services** (2.16) (Source : ISO 26000)

**groupe vulnérable**

groupe d'individus partageant une ou plusieurs caractéristiques qui constituent la base d'une discrimination ou de circonstances défavorables en matière sociale, économique, culturelle, politique ou touchant à la santé, et qui empêchent les individus en question de disposer des moyens leur permettant de mettre leurs droits en application ou par ailleurs, de bénéficier d'opportunités égales (Source : ISO 26000)

**évaluation de la conformité**

Démonstration que des exigences spécifiées relatives à un produit, à un processus, à un système, à une personne ou à un organisme sont respectées. (Références : ISO/TEC 17000, article 2.1) (Source : BNQ 9700-021/2011)

**mobilité durable**

la mobilité durable comme l'application du concept du développement durable au transport en s'assurant d'un transport sécuritaire, efficace et écologique (Source : Gouvernement du Québec, 2007).

**ACV, Analyse du Cycle de Vie**

compilation et évaluation des entrants et des sortants, ainsi que des impacts potentiels environnementaux d'un système de produits au cours de son cycle de vie.

(Source : ISO 14040 – Management environnemental – Analyse du cycle de vie – principes et cadre, 1997; AFAQ 26000)

**ecoconception**

intégration des aspects environnementaux dès la phase de conception des produits, qu'il s'agisse de biens, de services ou de procédés. Cette intégration repose sur une approche globale et multicritère de l'environnement et est fondée sur la prise en compte de toutes les étapes du cycle de vie des produits. L'éco conception est principalement du registre des initiatives volontaires qui peuvent être encouragées et facilitées par la politique environnementale : elles se prêtent à un positionnement gagnant-gagnant de la politique environnementale, c'est à dire non subi (ou perçu comme tel) par les acteurs économiques mais portées par eux.

(Source : [www.ademe.org](http://www.ademe.org), AFAQ 26000)

### **rapport ou reporting**

en matière de développement durable, mécanismes de l'organisme tels que l'identification, la collecte, le classement, le traitement et l'analyse des données permettant de rendre compte de ses actions et décisions prises dans les domaines économiques, sociaux et environnementaux. Les données de sortie de ces mécanismes prennent en général la forme d'un rapport de synthèse. (Source : Document d'application du SD 21000 - Guide pour l'identification et la hiérarchisation des enjeux de développement durable, FDX 30-023, 2006.AFAQ 26000)

### **écoefficienne**

L'écoefficienne d'une entreprise est atteinte par la distribution de biens à un prix compétitif qui satisfassent les besoins humains et apportent de la qualité de vie, tout en réduisant progressivement les impacts écologiques et l'usage des ressources tout au long du cycle de vie. L'écoefficienne implique :

- la réduction de l'intensité en matière des biens et des services (notion de dématérialisation des produits) ;
- la réduction de l'intensité énergétique des biens et des services ;
- la réduction des rejets dans le milieu naturel (eau, air, sol) et en particulier de produits toxiques ;
- la réduction de l'usage du territoire et des espaces biologiquement productifs ;
- la réduction de la mobilité par une organisation de la production, la localisation des unités et le choix des modes de transports les moins polluants pour les biens et les personnes ;
- l'augmentation de la recyclabilité des matériaux ;
- la maximisation de l'usage durable des ressources renouvelables ;
- l'extension de la viabilité des produits ;
- 39 — FD X 30-021
- l'augmentation de l'intensité des services apportés par les produits ;
- l'augmentation de la durée de vie du produit, de sa capacité à être démonté et réparé ou amélioré pour diminuer la quantité de matière utilisée à service rendu comparable. (Source : SD 21000)

### **amélioration continue**

processus d'enrichissement du système de management environnemental pour obtenir des améliorations de la performance environnementale globale en accord avec la politique environnementale de l'organisme. (Source ISO 14004)

### **aspect environnemental**

élément des activités ou services d'un organisme, susceptible d'interactions avec l'environnement (Source : ISO 14004)

**impact environnemental**

toute modification de l'environnement, négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des activités, produits ou services d'un organisme. (Source : ISO 14004)

**système de management environnemental**

la composante du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour élaborer, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale (Source : ISO 14004)

**politique environnementale**

déclaration par l'organisme de ses intentions et de ses principes relativement à sa performance environnementale, globale qui fournit un cadre à l'action et à l'établissement de ses objectifs et cibles environnementaux. (Source : ISO 14004)

## **ANNEXE B**

### **LE QUESTIONNAIRE DE L'OUTIL**

QUESTIONNAIRE DIAGNOSTIC  
EN DÉVELOPPEMENT DURABLE  
POUR LE TRANSPORT EN COMMUN

FEUILLES D'ANALYSE

Domaine 1

Stratégie, vision et gouvernance en termes de DD

Feuille d'analyse 1 — Stratégie, politiques et objectifs de l'entreprise

Feuille d'analyse 2 — Vision et leadership de la Haute Direction

Feuille d'analyse 3 — Gouvernance et prise de décisions

Feuille d'analyse 4 — Performance et responsabilité économiques

**FEUILLE D'ANALYSE 1**

Domaine : Stratégie, vision et gouvernance en termes DD

**Indicateur 1 : Stratégies, politique et objectifs de l'entreprise**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

« La stratégie est le cadre de référence fondamental à partir duquel une organisation peut maintenir sa continuité tout en gérant volontairement son adaptation à un environnement en mouvement afin de se doter d'un avantage concurrentiel » (Source: BNQ 21000, 2011). Elle doit intégrer tous les aspects du DD et de la RSE en devenant des politiques et des objectifs de l'organisation. Celle-ci doit évaluer la contribution de ses activités au développement durable et de la RSE en les intégrant dans ses pratiques, procédures, systèmes et activités dans une démarche d'amélioration continue. Une structure bien établie devra guider les employés qui sont mis en capacité de déployer la stratégie et la politique RS. (Source: AFNOR 26000, 2011)

**Questions spécifiques pour l'indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

	OUI	NON	Justification
1.1 L'entreprise possède-t-elle une stratégie clairement définie en matière de développement durable?			
1.2 L'entreprise se base-t-elle sur des études de marché pour définir sa stratégie?			
1.3 L'entreprise a-t-elle une stratégie de croissance?			
1.4 La stratégie de l'entreprise est révisée périodiquement?			
1.5 Les principes du développement durable sont-ils intégrés dans la stratégie de l'organisation?			
1.6 L'organisation possède-t-elle des politiques clairement définies en matière des ressources humaines?			
1.7 L'entreprise a-t-elle une politique clairement définie quant à la qualité de services aux communautés?			
1.8 L'organisation possède-t-elle des politiques clairement définies en matière environnementale?			
1.9 Ces politiques sont-elles connues par les gestionnaires et employés dans tous les services et départements de l'entreprise?			
1.10 L'organisation possède-t-elle des objectifs en matière de ressources humaines?			

*Outil diagnostic du développement durable pour les entreprises du transport en commun*

1.11	L'organisation possède-t-elle des objectifs en matière économique?			
1.12	L'organisation possède-t-elle des objectifs en matière environnementale?			
1.13	L'organisation possède-t-elle des objectifs de relations harmonieuses avec la communauté?			
1.14	Le développement durable est-il central dans la culture de votre organisation?			
1.15	Le développement durable est-il intégré dans les activités quotidiennes de votre organisation?			
1.16	L'entreprise utilise-t-elle un système de contrôle de la performance économique avec des indicateurs précis?			
1.17	L'entreprise utilise-t-elle un système de contrôle de la performance sociale avec des indicateurs précis?			
1.18	L'entreprise utilise-t-elle un système de contrôle de la performance environnementale avec des indicateurs précis?			
1.19	Votre entreprise a-t-elle des procédures de gestion de risques?			
1.20	L'entreprise possède-t-elle un système de gestion de la qualité?			
1.21	L'entreprise détient-elle des certifications internationales (Normes ISO, SA 8000) ?			
1.22	L'entreprise possède-t-elle un mécanisme de veille réglementaire?			
1.23	L'entreprise possède-t-elle un mécanisme de veille technologique?			
1.24	L'entreprise travaille-t-elle en collaboration avec les municipalités et autres parties prenantes impliquées dans le développement urbain?			
1.25	La culture de l'entreprise est-elle centrée sur le développement durable?			
	$\Sigma =$			

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise.  
 Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles.  
 Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
25		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
		0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

**FEUILLE D'ANALYSE 2**

**Domaine :** Stratégie, vision et gouvernance en termes DD

**Indicateur 2 : Vision et leadership de la Haute Direction**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

« La vision explicite la volonté d'être dans l'avenir de l'organisation. Cela devient source d'inspiration guidant le processus décisionnel. La mission d'une organisation est la raison d'être, encadrant les discussions sur les choix stratégiques (marché, produit). Les valeurs orientent les attitudes et les comportements de l'ensemble des collaborateurs de l'organisation » (Source : BNQ 21000, 2011).

Le rôle des dirigeants est de porter et de partager leur vision sur le DD et la RSE à l'organisation et à leur sphère d'influence. (Source : AFAQ 26000, 2011)

**Questions spécifiques pour l'indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

		OUI	NON	Justification
2.1	La mission de l'organisation intègre-t-elle des aspects sociaux?			
2.2	La mission de l'organisation intègre-t-elle des aspects environnementaux?			
2.3	Le développement durable fait-il partie de la vision communiquée aux gestionnaires et employés dans tous les services et départements?			
2.4	Le développement durable fait-il partie de la vision communiquée aux parties prenantes externes?			
2.5	L'organisation partage-t-elle son engagement vers le développement durable à l'ensemble de ses parties prenantes?			
2.6	La haute direction est-elle engagée dans la démarche développement durable?			
2.7	Cet engagement DD est-il traduit par des actions visibles au sein de l'entreprise?			
2.8	L'organisation adopte-t-elle une culture priorisant des principes de DD et RSE?			
2.9	Le plan d'affaires de l'entreprise intègre-t-il une vision de développement durable ?			
2.10	L'entreprise a-t-elle un code déontologique qui intègre des principes de DD et RSE pour guider les activités de l'entreprise?			
	$\Sigma =$			

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise.

Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles. Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
10		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
		0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

**FEUILLE D'ANALYSE 3**

Domaine : Stratégie, vision et gouvernance en termes DD

**Indicateur 3 : Gouvernance et prise de décisions**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

La gouvernance de l'entreprise concerne aux mécanismes légaux, réglementaires ou pratiques qui encadrent le pouvoir de recherche et développement des responsabilités des dirigeants de l'entreprise. (Source: BNQ 21000, 2011). « Les processus de prise de décision de l'entreprise intègrent la transparence, un comportement éthique, le respect des intérêts des parties prenantes et le principe de légalité. Ils intègrent également l'obligation de vigilance quant aux actions de responsabilité sociétale. » (Source: AFNOR 26000, 2011)

**Questions spécifiques pour l'indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

		OUI	NON	Justification
3.1	L'entreprise possède-t-elle un conseil d'administration?			
3.2	Des critères formels ont-ils été établis pour le recrutement des membres du conseil d'administration?			
3.3	Le conseil d'administration de l'entreprise compte-t-il des femmes?			
3.4	Le conseil d'administration de l'entreprise compte-t-il des représentants des consommateurs?			
3.5	Le conseil d'administration considère-t-il des aspects sociaux et environnementaux lors des prises de décisions?			
3.6	Le conseil d'administration évalue-t-il la performance sociale et environnementale des dirigeants?			
3.7	Un système formel d'évaluation de la haute direction est-il mis en place par l'organisation?			
3.8	La haute direction partage-t-elle de façon transparente ses décisions auprès des parties prenantes?			
3.9	Des mécanismes de consultation des intérêts des parties prenantes externes sont-ils mis en place pour alimenter le processus décisionnel de l'entreprise?			
3.10	Des mécanismes de consultation des intérêts des employés sont-ils mis en place pour alimenter le processus décisionnel de			

l'entreprise?			
$\Sigma =$			

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise.

Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles.

Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
10		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
		0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

**FEUILLE D'ANALYSE 4**

Domaine : Stratégie, vision et gouvernance en termes DD

**Indicateur 4 : Performance et responsabilité économique**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

L'entreprise possède des mécanismes de contrôle avec des indicateurs et des pratiques qui facilitent l'évaluation de la situation économique et financière de l'organisation et de sa structure du capital ayant pour objet d'évaluer ses possibilités de croissance interne et externe sur le long terme. De plus, l'indicateur performance et responsabilité économique vise mettre en évidence les critères centraux qui guident la prise de décision d'investissement de l'entreprise, ayant part d'investissement liée aux projets de DD et RSE (Source: BNQ 21000, 2011; AFAQ 26000, 2011).

**Questions spécifiques pour l'indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

	OUI	NON	Justification
4.1 L'entreprise élabore-t-elle un budget?			
4.2 Le budget de l'entreprise est-il fait de façon prévisionnelle sur une vision à long terme?			
4.3 Le budget de l'entreprise contemple-t-il des projets liés aux actions de développement durable?			
4.4 L'entreprise dispose-t-elle d'un plan d'investissement à moyen et long terme pour soutenir sa croissance?			
4.5 L'entreprise possède-t-elle des critères financiers et extrafinanciers qui reposent les décisions d'investissements ?			
4.6 L'entreprise fait-elle des investissements liés aux projets de développement durable concernant les infrastructures et les services?			
4.7 L'entreprise fait-elle des investissements liés aux projets socialement responsables?			
4.8 L'entreprise fait-elle un suivi des coûts environnementaux liés aux opérations et aux processus (équipement de surveillance, actions antipollution, mesures correctives, élimination des déchets, coûts de conformité)?			
4.9 L'entreprise fait-elle un suivi des coûts sociaux liés aux opérations et aux processus de votre organisation (santé et sécurité au travail, masse salariale,			

	accidents de travail)?			
4.10	Un tableau de bord pour la performance économique et le suivi des coûts est-il utilisé par l'entreprise?			
4.11	L'entreprise utilise-t-elle des indicateurs pour mesurer sa performance environnementale?			
4.12	L'entreprise utilise-t-elle des indicateurs pour mesurer sa performance sociale?			
4.13	De l'information sur la performance environnementale est-elle communiquée aux investisseurs / bailleurs de fonds?			
4.14	De l'information sur la performance sociale est-elle communiquée aux investisseurs / bailleurs de fonds?			
4.15	L'entreprise publie-t-elle des rapports de développement durable?			
4.16	L'entreprise publie-t-elle des rapports de bilan carbone?			
4.17	Les informations financières de l'entreprise sont-elles auditées par des auditeurs externes?			
4.18	L'entreprise informe-t-elle ses employés sur sa performance environnementale, sociale et économique?			
4.19	L'entreprise fait-elle un suivi de ses liquidités?			
4.20	Votre entreprise a-t-elle des procédures de gestion de crises liées à des aspects économiques?			
	$\Sigma =$			

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise. Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles. Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

Tableau 1 — Performance de l'entreprise

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
20		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

<b>Performance (%)</b>	<b>Niveau 1 Consciente</b>	<b>Niveau 2 Progresse</b>	<b>Niveau 3 Mature</b>	<b>Niveau 4 Exemplaire</b>	<b>Niveau 5 Chef de file</b>
		0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

<b>Points faibles</b>	<b>Propositions d'actions correctives</b>	<b>Priorités</b>

QUESTIONNAIRE DIAGNOSTIC  
EN DÉVELOPPEMENT DURABLE  
POUR LE TRANSPORT EN COMMUN

FEUILLES D'ANALYSE

Domaine 2

Ancrage territorial : Communauté, développement local et parties prenantes

Feuille d'analyse 5 — Identification et gestion des parties prenantes
Feuille d'analyse 6 — Identification et gestion des parties prenantes
Feuille d'analyse 7 — Plan de mobilité
Feuille d'analyse 8 — Transport adapté
Feuille d'analyse 9 — Image et satisfaction des parties prenantes

**FEUILLE D'ANALYSE 5**

Domaine : Ancrage territorial: Communauté, développement local et parties prenantes

**Indicateur 5 : Identification et gestion des parties prenantes**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

« L'organisation identifie ses parties prenantes, et dialogue avec elles afin d'identifier leurs intérêts au regard du développement durable. L'organisation identifie, parmi l'ensemble de ses parties prenantes, celles qui constituent sa sphère d'influence » (Source: AFAQ 26000, 2011)

**Questions spécifiques pour l'indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

	OUI	NON	Justification
5.1 Les parties prenantes sont-elles mentionnées dans la politique de l'entreprise?			
5.2 Y a-t-il dans l'organisation des mécanismes pour identifier ses parties prenantes et leurs attentes?			
5.3 Votre entreprise a-t-elle établi des mécanismes de dialogue avec certaines de ses parties prenantes?			
5.4 Votre entreprise a-t-elle pour philosophie d'établir des stratégies de relations gagnant/gagnant avec certaines parties prenantes?			
5.5 L'entreprise utilise-t-elle des méthodologies de dialogue avec les parties prenantes structurées et bien définies? (tables rondes, tables de concertation)			
5.6 L'entreprise possède-t-elle une politique ou des procédures pour résolution des conflits avec ses parties prenantes?			
5.7 Lorsque pertinent, l'entreprise met-elle en place des séances de travail avec les parties prenantes pour résoudre des problèmes?			
5.8 L'entreprise élabore-t-elle des analyses sur les priorités des attentes des parties prenantes?			
5.9 Les attentes prioritaires des parties prenantes sont-ils pris en compte dans le plan stratégique de l'entreprise?			
5.10 L'entreprise possède-t-elle des indicateurs pour contrôler sa performance par rapport aux relations avec ses parties prenantes externes?			
$\Sigma =$			

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise.  
 Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles.  
 Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
10		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
		0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

## FEUILLE D'ANALYSE 6

**Domaine :** Ancrage territorial: Communauté, développement local et parties prenantes

### **Indicateur 6 : Intégration territoriale et contribution au développement local**

#### **Description de l'idéal derrière l'indicateur**

Il s'agit d'évaluer la participation de l'organisation dans sa communauté locale. « L'organisation participe au développement économique du ou des territoires dans un esprit gagnant/gagnant : création de richesses, développement de technologies / services, création d'emplois. L'organisation participe au développement social du ou des territoires (y compris investissement social, éducation, santé, culture) dans un esprit gagnant/gagnant. L'organisation participe au développement environnemental du ou des territoires dans un esprit gagnant/gagnant : écologie industrielle, protection de l'environnement et réhabilitation des habitats naturels. »(AFAQ 26000, 2011)

#### **Questions spécifiques pour l'Indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

	OUI	NON	Justification
6.1			Votre entreprise reconnaît-elle la communauté locale comme une partie prenante importante pour le processus décisionnel de l'entreprise?
6.2			L'entreprise consulte-t-elle la communauté locale lors de l'élaboration des nouveaux projets?
6.3			L'entreprise participe-t-elle à des projets de développement durable en collaboration et en coopération avec la communauté locale (les associations, ONG)?
6.4			L'entreprise fait-elle des dons à des projets sociaux liés à la communauté locale?
6.5			L'organisation établit-elle des partenariats stratégiques pour promouvoir le DD?
6.6			L'entreprise fournit-elle de l'information aux usagers sur les avantages environnementaux liés au transport en commun ?
6.7			L'entreprise fournit-elle de l'information aux usagers sur les avantages sociaux liés au transport en commun?
6.8			L'entreprise élabore-t-elle des études sur l'impact de son activité dans la communauté locale?
6.9			L'entreprise élabore-t-elle des indicateurs de performance par rapport sa participation au sein de la communauté locale?

6.10	L'entreprise a-t-elle développé des programmes ou initiatives intégrant les intérêts et préoccupations de vos parties prenantes quant à l'aménagement du territoire?			
	$\Sigma =$			

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise. Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles. Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
10		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
	0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%	+ 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

**FEUILLE D'ANALYSE 7**

**Domaine :** Ancrage territorial: Communauté, développement local et parties prenantes

**Indicateur 7 : Plan de mobilité**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

Le plan de mobilité de l'entreprise intègre des principes du développement durable, priorisant le développement économique, social et environnemental du territoire où l'entreprise est installée. Cela promeut un plan dans lequel l'optimisation du réseau liée aux enjeux DD comprend les attentes de la société quant la desserte d'offre de service dans le territoire d'opération de l'entreprise. Mettant en place des mécanismes de dialogue avec les parties prenantes pour l'aménagement du territoire, cela renforce la présence et l'intégration de l'entreprise au sein de sa communauté locale. De plus, l'organisation intègre, dans son plan de mobilité des stratégies de DD et RS en analysant les caractéristiques et les risques / opportunités associés à son ou ses territoires d'implantation et dans lesquels elle opère et/ou est présente à différents niveaux. (Source: AFAQ 26000, 2011)

**Questions spécifiques pour l'Indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

	OUI	NON	Justification
7.1 Les parties prenantes sont-elles consultées pour le l'élaboration du plan de mobilité de l'entreprise?			
7.2 L'entreprise met-elle en oeuvre un dialogue avec ses parties prenantes afin d'identifier dans le temps leurs attentes pour le plan de mobilité?			
7.3 L'entreprise identifie-t-elle les caractéristiques économiques de son territoire d'opération pour le plan de mobilité? (Desserte des principaux pôles économiques, desserte locale, revitalisation des zones d'arrêts et desserte du milieu rurale)			
7.4 L'entreprise identifie-t-elle les caractéristiques sociales de son territoire d'implantation d'opération pour le plan de mobilité? (Desserte des principaux pôles économiques, desserte locale, revitalisation des zones d'arrêts et desserte du milieu rurale)			
7.5 L'entreprise identifie-t-elle les caractéristiques culturelles de son territoire d'implantation d'opération pour le plan de mobilité? (Desserte des principaux pôles économiques, desserte locale, revitalisation des zones d'arrêts et desserte du milieu)			

	rurale)			
7.6	L'entreprise identifie-t-elle les caractéristiques géographiques de son territoire d'implantation d'opération pour le plan de mobilité? (Desserte des principaux pôles économiques, desserte locale, revitalisation des zones d'arrêts et desserte du milieu rurale)			
7.7	L'entreprise identifie-t-elle les caractéristiques environnementales de son territoire d'implantation d'opération pour le plan de mobilité? (Desserte des principaux pôles économiques, desserte locale, revitalisation des zones d'arrêts et desserte du milieu rurale)			
7.8	Ces caractéristiques sont-elles utilisées pour déterminer les lieux d'implantation et d'opération des nouveaux projets dans le réseau?			
7.9	L'entreprise organise-t-elle des comités d'aménagement et de circulation, développement des réseaux, implantation de nouveaux terminus, avec ses parties prenantes?			
7.10	Le plan de mobilité de l'entreprise intègre-t-il les enjeux de l'accessibilité universelle?			
	$\Sigma =$			

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise. Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles. Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
10		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
	0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%	+ 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

Tableau 3 — Identification des points faibles

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

**FEUILLE D'ANALYSE 8**

**Domaine :** Ancrage territorial: Communauté, développement local et parties prenantes

**Indicateur 8 : Transport adapté**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

L'opérationnalisation du transport adapté prend en considération les attentes des usagers. La desservie des services du transport adapté promeut l'inclusion sociale et l'accès aux locaux des services publics à ses usagers. Un mécanisme de dialogue avec ses parties prenantes permet à l'entreprise d'améliorer l'offre des services pour le TA. De plus, le but du TA est d'« offrir aux personnes handicapées la possibilité de se déplacer sans contraintes supplémentaires d'accessibilité, de temps et de coût, peu importe le lieu et les moyens utilisés» (Source: Office des personnes handicapées, Gouvernement du Québec, 2010).

**Questions spécifiques pour l'Indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

		OUI	NON	Justification
8.1	L'entreprise élabore-t-elle des études sur l'impact du service de transport adapté (TA) pour la communauté?			
8.2	L'entreprise établit-elle des partenariats avec les ONG et les associations liées au TA?			
8.3	L'entreprise consulte-t-elle les parties prenantes pour améliorer les services offerts par l'entreprise pour le TA? (l'offre des services, agilité, rapidité, autobus appropriés)			
8.4	L'entreprise répond-elle aux attentes des consommateurs en termes de qualité des services pour le TA quant son offre de service?			
8.5	L'entreprise répond-elle aux attentes des consommateurs en termes de qualité des services pour le TA quant son agilité et rapidité?			
8.6	L'entreprise répond-elle aux attentes des consommateurs quant aux tarifs adoptés pour les services du TA?			
8.7	L'entreprise possède-t-elle des indicateurs de performance pour le TA liés au sujet des questions antérieures?			
8.8	L'entreprise donne-t-elle des formations spécifiques pour les employés du TA?			
8.9	L'entreprise élabore-t-elle du plan de gestion stratégique spécifique pour le TA?			

8.10	L'entreprise possède-t-elle des outils de communications, adaptés aux besoins des usagers du TA?			
$\Sigma =$				

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise.

Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles.

Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
10		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progressive	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
		0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

**FEUILLE D'ANALYSE 9**

**Domaine :** Ancrage territorial: Communauté, développement local et parties prenantes

**Indicateur 9 : Image et satisfaction des parties prenantes**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

« Mesure de satisfaction des collaborateurs quant à l'image et aux actions de l'entreprise en termes de respect des hommes et de conditions de travail; mesure de satisfaction des parties prenantes quant au dialogue et aux pratiques de DD et RSE mises en place par l'entreprise pour gérer ses impacts et/ou sa valeur ajoutée sociaux, environnementaux et économiques; tout type d'attente économique de la part de tous les acteurs concernés, sauf consommateurs en lien avec la qualité du produit; mesure de satisfaction des propriétaires, associés, actionnaires, salariées, collaborateurs ponctuels et/ou externes. » (Source: AFAQ 26000, 2011)

**Questions spécifiques pour l'Indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

	OUI	NON	Justification
9.1 L'entreprise fait-elle des analyses les facteurs de nuisance potentiels et réels de votre entreprise?			
9.2 La nature de ces nuisances ont-elles été identifiées?			
9.3 L'entreprise fait-elle des enquêtes sur son image auprès de la communauté locale?			
9.4 Dans sa planification, l'entreprise fait-elle des choix ayant pour but d'améliorer son image auprès de la communauté?			
9.5 L'entreprise cherche-t-elle à contribuer à la qualité de vie de la communauté?			
$\Sigma =$			

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise. Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles. Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
5		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
	0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%	+ 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

Tableau 3 — Identification des points faibles

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

QUESTIONNAIRE DIAGNOSTIC  
EN DÉVELOPPEMENT DURABLE  
POUR LE TRANSPORT EN COMMUN

FEUILLES D'ANALYSE POUR LE

Domaine 3

Communication, relations commerciales et avec les usagers

Feuille d'analyse 10 — Pratiques d'achat et relations avec les fournisseurs
Feuille d'analyse 11 — Prise en compte des attentes des usagers
Feuille d'analyse 12 — Innovation et conception des projets et services
Feuille d'analyse 13 — Communication externe
Feuille d'analyse 14 — Communication interne

**FEUILLE D'ANALYSE 10**

**Domaine :** Communication, relations commerciales et avec les usagers

**Indicateur 10 : Pratiques d'achat et relations avec les fournisseurs**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

« Il s'agit de développer la recherche et de mettre sur pied une politique d'approvisionnement qui fixe des critères de développement durable pour la sélection des fournisseurs et autres sous-traitants ainsi que de mettre en place une stratégie de partenariat pour que l'organisation et ses approvisionneurs aillent dans le sens d'actions responsables dans le domaine social et environnemental» (Source: BNQ 21000, 2011).  
 « L'organisation gère ses choix de fournisseurs et ses relations avec ces derniers en promouvant la RS le long de la chaîne de la valeur. L'organisation gère ses choix de produits et/ou de services et prestations, en lien avec la production et la R&D, en intégrant des critères sociaux et environnementaux dans les cahiers des charges » (Source: AFAQ 26000, 2011).

**Questions spécifiques pour l'Indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

		OUI	NON	Justification
10.1	L'entreprise a-t-elle une politique d'approvisionnement responsable?			
10.2	Cette politique comprend-elle des considérations sociales comme critère de sélection des fournisseurs et sous-traitants?			
10.3	Cette politique comprend-elle des considérations environnementales comme critère de sélection des fournisseurs et sous-traitants?			
10.4	Le processus de sélection des fournisseurs de l'entreprise est-il transparent quant à ces critères de choix?			
10.5	L'entreprise prend-elle en compte les principes et les enjeux du développement durable dans ses choix de recours et d'achat de produits et de services ?			
10.6	L'entreprise demande-t-elle des informations sur la performance environnementale de ses fournisseurs et des produits offerts par ceux-ci?			
10.7	L'entreprise assure-t-elle le partage des préoccupations et des pratiques relatives au développement durable entre l'ensemble des collaborateurs impliqués dans les phases de choix et d'achat de produits et de services ?			

10.8	Avant de faire les achats, l'entreprise fait-elle des analyses pour identifier les besoins réels de ces achats en évitant le gaspillage des ressources?			
10.9	L'achat des nouveaux autobus considère-t-il les principes d'efficacité énergétique du développement durable?			
10.10	Existe-t-il un comité de surveillance de l'approvisionnement et de la sous-traitance?			
10.11	Les fournisseurs sont-ils évalués selon des critères environnementaux?			
10.12	Les fournisseurs sont-ils évalués selon des critères sociaux?			
10.13	Un dispositif permet-il à vos fournisseurs et sous-traitants de faire part de suggestions visant l'amélioration continue de la performance environnementale de l'entreprise?			
10.14	Un dispositif permet-il à vos fournisseurs et sous-traitants de faire part de suggestions visant l'amélioration continue de la performance sociale de l'entreprise?			
10.15	L'entreprise ajuste-t-elle ses délais de paiement selon la situation (taille, activité...) de son fournisseur?			
Σ =				

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise. Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles. Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
15		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
	0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%	+ 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

Tableau 3 — Identification des points faibles

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

**FEUILLE D'ANALYSE 11**

**Domaine :** Communication, relations commerciales et avec les usagers

**Indicateur 11 : Prise en compte des attentes des usagers**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

La responsabilité envers les produits et les services représente l'engagement de l'organisation, d'une part, à concevoir des produits et des services de qualité qui minimisent la consommation de ressources ainsi que les impacts négatifs sur l'environnement, sur la santé et sur la sécurité de la communauté, de ses travailleurs et de ses clientèles. Puis, d'autre part, à assurer une communication transparente, éthique et respectueuse des droits à l'information (accès et vie privée) de ses parties prenantes (Source: BNQ 21000, 2011).

**Questions spécifiques pour l'Indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

		OUI	NON	Justification
11.1	L'entreprise innove-t-elle pour répondre le mieux possible aux besoins de sa clientèle?			
11.2	La satisfaction des clients est-elle au cœur de la culture d'entreprise?			
11.3	L'entreprise possède-t-elle des mécanismes de dialogue avec les usagers?			
11.4	L'entreprise considère-t-elle les attentes des usagers dans des révisions de son plan stratégique?			
11.5	L'entreprise considère-t-elle ces attentes dans des révisions des offres de services?			
11.6	L'entreprise répond-elle aux attentes des consommateurs en termes de qualité des services offerts?			
11.7	L'entreprise possède-t-elle un système de gestion pour répondre aux attentes des consommateurs en termes de service après-vente, d'assistance et de résolutions des réclamations et litiges ?			
11.8	L'entreprise contrôle-t-elle par des indicateurs de performance l'évolution du nombre de litiges et de réclamations des usagers?			
11.9	L'entreprise donne-t-elle à ses employés de formation pour résoudre des problèmes liés aux usagers?			

11.10	L'entreprise offre-t-elle aux clients des tarifications incitatives et/ou flexibles?		
$\Sigma =$			

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise.

Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles.

Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
10		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
	0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%	+ 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

**FEUILLE D'ANALYSE 12**

**Domaine :** Communication, relations commerciales et avec les usagers

**Indicateur 12 : Innovation et conception des projets et services**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

L'organisation investit dans des projets innovants pour améliorer la qualité des services. De plus, elle « [...] effectue une analyse du cycle de vie de ses produits dans ses processus de conception et d'innovation (écoconception...) » (Source: AFAQ 26000, 2011).

**Questions spécifiques pour l'Indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

		OUI	NON	Justification
12.1	L'entreprise possède-t-elle des projets d'amélioration de service provenant des idées/réclamations des consommateurs?			
12.2	L'entreprise fait-elle de la veille pour connaître les bonnes pratiques des autres sociétés de transport quant à l'amélioration des offres des services?			
12.3	L'entreprise a-t-elle adopté de bonnes pratiques identifiées dans d'autres sociétés?			
12.4	L'entreprise a-t-elle mis en place des innovations ou techniques nouvelles de communication ou d'information pour interagir avec ses parties prenantes? (du type portail web, ligne info, etc.)			
12.5	L'entreprise recherche-t-elle des innovations pour améliorer la performance environnementale et sociale dans ses projets d'innovation et de conception de nouveaux services?			
12.6	L'entreprise possède-t-elle un mécanisme de captation d'idées des employés? (rémunération pour des idées créées, etc.)			
12.7	L'entreprise stimule-t-elle un environnement propice pour la génération de nouvelles idées?			
12.8	L'entreprise possède-t-elle un système d'amélioration continue qui favorise l'innovation?			
12.9	L'analyse des composants des produits utilisés par l'entreprise est-elle faite de façon à amener à la substitution des produits pour ceux moins nocifs sur l'environnement?			

12.10	L'entreprise fait-elle une gestion de l'ensemble du cycle de vie du produit ou service fourni afin d'éviter de produire des déchets ou pollutions?			
	Σ =			

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise.

Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles.

Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
10		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
	0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%	+ 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

**FEUILLE D'ANALYSE 13**

**Domaine :** Communication, relations commerciales et avec les usagers

**Indicateur 13 : Communication externe**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

La communication externe permet de répondre de façon appropriée et pertinente aux besoins d'information des parties prenantes. (Source: AFAQ 26000, 2011)

**Questions spécifiques pour l'Indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

		OUI	NON	Justification
13.1	Existe-t-il un plan de communication et d'information à l'égard de la communauté?			
13.2	Ces moyens de communication permettent-ils l'accès à des informations pertinentes aux parties prenantes ?			
13.3	L'entreprise communique-t-elle avec la clientèle existante et potentielle pour encourager l'utilisation du transport en commun ?			
13.4	Par sa communication, l'entreprise encourage-t-elle la communauté locale à adopter des comportements responsables?			
13.5	Par sa communication, l'entreprise promeut-elle les principes du développement durable?			
13.6	L'entreprise informe-t-elle ses clients de ses politiques environnementales?			
13.7	L'entreprise informe-t-elle ses clients de ses politiques sociales?			
13.8	L'entreprise communique-t-elle aux consommateurs ses projets environnementaux?			
13.9	L'entreprise publie-t-elle des informations sur ses avantages environnementaux de son activité?			
13.10	L'entreprise publie-t-elle des documents de type rapport développement durable, charte d'engagement et bilan carbone?			
	$\Sigma =$			

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise.  
 Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles.  
 Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
10		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
	0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%	+ 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

**FEUILLE D'ANALYSE 14**

Domaine : Communication, relations commerciales et avec les usagers

**Indicateur 14 : Communication interne**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

La communication interne (ascendante, descendante et transverse) permet le partage de l'information.

(Source: AFAQ 26000, 2011)

**Questions spécifiques pour l'Indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

	OUI	NON	Justification
14.1			L'entreprise utilise-t-elle des modalités de communication interne qui permettent le partage de l'information dans tous les niveaux de l'entreprise (manière ascendante, descendante et transverse)?
14.2			Les moyens de communication permettent-ils un échange entre la haute direction, les gestionnaires et les employés?
14.3			L'entreprise communique-t-elle à l'interne sur la volonté de contribuer au développement durable?
14.4			Les améliorations suggérées et/ou testées par des employés sont-elles communiquées à l'ensemble de l'entreprise?
14.5			La communication interne encourage-t-elle un comportement responsable des employés?
14.6			La communication interne fournit-elle des informations sur la performance financière de l'entreprise?
14.7			L'organisation possède-t-elle un système de communication dédié aux parties prenantes internes (syndicats, employés)?
14.8			Ce système permet-il un partage d'informations sur la performance de l'entreprise?
14.9			Ce système permet-il le dialogue entre les parties prenantes?
14.10			Ce système permet-il la résolution des conflits, litiges entre ces parties prenantes?
$\Sigma =$			

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise.  
Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles.  
Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
10		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
		0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

QUESTIONNAIRE DIAGNOSTIC  
EN DÉVELOPPEMENT DURABLE  
POUR LE TRANSPORT EN COMMUN

FEUILLES D'ANALYSE

Domaine 4

Gestion des RH et conditions du travail

Feuille d'analyse 15 — Gestion des RH en cohérence avec les principes de RSE  
Feuille d'analyse 16 — Conditions et relations au travail  
Feuille d'analyse 17 — Développement des compétences et formation  
Feuille d'analyse 18 — Gestion de la Santé et Sécurité au travail (SST) et prévention des risques

**FEUILLE D'ANALYSE 15**

Domaine : Gestion des ressources humaines et conditions du travail

**Indicateur 15 : Gestion des ressources humaines en cohérence avec les principes de RSE**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

L'organisation fournit un traitement équitable à tous ses employés (Source: BNQ 21000, 2011). Les ressources humaines sont gérées en tenant compte des diversités culturelles et sociales et en respectant l'équité et les droits de l'Homme à tous les niveaux. (Source: AFAQ26000, 2011)

**Questions spécifiques pour l'Indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

		OUI	NON	Justification
15.1	L'entreprise possède-t-elle une politique de recrutement des ressources humaines?			
15.2	Lorsque possible, l'embauche d'employés handicapés est-il favorisé?			
15.3	Cette politique respecte-t-elle le niveau d'embauche de parité des sexes?			
15.4	Cette politique respecte-t-elle le niveau d'embauche et intégration des minorités visibles et ethniques?			
15.5	Cette politique garantit-elle l'accès à l'emploi à ces minorités de façon équitable (à compétences égales)?			
15.6	L'entreprise possède-t-elle une politique d'équité salariale ?			
15.7	Cette politique salariale est-elle transparente concernant l'équité des échelles salariales, y compris celle de la haute direction?			
15.8	Cette politique salariale est-elle transparente sur les critères de promotion?			
15.9	Les salaires offerts sont-ils comparables ou plus attractifs par rapport à ceux offerts par le marché du travail?			
15.10	Les responsables des ressources humaines sont-ils mobilisés pour encourager l'engagement des salariés en matière de développement durable?			
	$\Sigma =$			

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise.

Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles. Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
10		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
		0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

**FEUILLE D'ANALYSE 16**

**Domaine :** Gestion des ressources humaines et conditions du travail

**Indicateur 16 : Conditions et relations au travail**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

L'organisation entretient des bonnes conditions de travail concernant l'environnement de travail, les avantages sociaux (salaires, retraits) ainsi que d'horaires et d'équilibre vie professionnelle et vie privée (Sources: BNQ 21000, 2011; AFAQ 26000, 2011).

**Questions spécifiques pour l'indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

		OUI	NON	Justification
16.1	L'entreprise respecte-t-elle la loi portant sur les conditions de travail?			
16.2	L'entreprise respecte-t-elle des normes internationales sur les conditions de travail?			
16.3	L'entreprise possède-t-elle un système d'amélioration continue des conditions de travail?			
16.4	Ce système permet-il d'élaborer des études de la pénibilité des postes de travail?			
16.5	Ce système permet-il d'élaborer des études de l'ergonomie des postes de travail?			
16.6	Ce système permet-il d'élaborer des conditions de travail pour chaque poste de l'entreprise?			
16.7	L'entreprise promeut-elle des séances de travail en groupe pour trouver d'améliorations des conditions de travail?			
16.8	L'entreprise propose-t-elle aux employés des avantages en nature visant à améliorer leur qualité de vie? (en matière d'assurances, de soutien personnel, gym et autres)			
16.9	Les installations de l'entreprise offrent-elles des lieux de rencontre (cuisine, cafétéria, etc.)?			
16.10	L'entreprise propose-t-elle aux employés des avantages en nature visant à concilier le travail et la vie privée (travail à domicile, etc.)?			

16.11	Le niveau moyen de rétention des employés est-il élevé?			
16.12	L'entreprise promeut-elle l'organisation d'événements conviviaux, de séminaires annuels d'entreprise pour interagir avec les employés?			
16.13	L'entreprise offre-t-elle des horaires flexibles aux employés pour faciliter l'organisation personnelle des salariés afin de gérer les contraintes?			
16.14	L'entreprise encourage-t-elle des modes de déplacement alternatifs à la voiture des employés? (Exemple : Transport en commun gratuit aux employés)			
16.15	L'absentéisme est-il considéré comme faible au sein de l'entreprise?			
16.16	L'entreprise possède-t-elle des mécanismes pour identifier les causes de l'absentéisme?			
16.17	Le nombre moyen d'heures supplémentaires effectuées par employé par semaine est-il contrôlé?			
16.18	Le nombre moyen d'heures supplémentaires effectuées par employé par semaine respecte-t-il la loi?			
16.19	L'entreprise est-elle constituée-t-elle un lieu de travail de choix pour ses employés?			
16.20	L'entreprise est-elle reconnue par la société pour ses excellentes conditions de travail?			
$\Sigma =$				

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise. Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles. Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
20		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
	0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%	+ 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

Tableau 3 — Identification des points faibles

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

**FEUILLE D'ANALYSE 17**

Domaine : Gestion des ressources humaines et conditions du travail

**Indicateur 17 : Développement des compétences et formation des employés**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

Le développement des compétences concerne d'abord et avant tout la formation des employés sous diverses formes selon les besoins de l'organisation et les aspirations des employés (Source: BNQ 21000, 2011). Les prévisions et les plans relatifs aux ressources humaines assurent l'adéquation des ressources humaines de l'organisation avec sa stratégie RSE. (Source: AFAQ 26000, 2011).

**Questions spécifiques pour l'Indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

	OUI	NON	Justification
17.1 L'entreprise respecte-t-elle la loi sur la formation des employés?			
17.2 L'entreprise possède-t-elle un système de gestion des ressources humaines?			
17.3 Ce système élabore-t-il des études sur la nécessité de la main d'oeuvre de l'entreprise?			
17.4 Ce système permet-il la planification à long terme des besoins des ressources humaines de l'entreprise?			
17.5 L'entreprise possède-t-elle un plan de gestion de formation pour tous les postes de l'entreprise?			
17.6 Ce plan de gestion de formation évalue-t-il les compétences des postes afin de déterminer les besoins de l'entreprise?			
17.7 Ce plan de gestion de formation développe-t-il l'employabilité du personnel et encourage la polyvalence (équipes de travail multidisciplinaires, formations complémentaires)?			
17.8 L'entreprise développe-t-elle un programme de gestion de la relève avec possibilité de promotion interne et de mobilité du personnel?			
17.9 L'entreprise a-t-elle un programme spécialement conçu pour le développement des compétences des employés?			
17.10 Ce programme de gestion des compétences prend en compte les aspirations des employés?			

17.11	Ce programme de gestion des compétences évalue-t-il la performance des employés?			
17.12	Ce programme de gestion des compétences facilite-t-il la réorientation des carrières des employés?			
17.13	L'entreprise opère-t-elle des sensibilisations et des formations pour les employés sur le développement durable?			
17.14	L'entreprise offre-t-elle un programme de formation conjointement avec ses fournisseurs?			
17.15	L'entreprise opère-t-elle des sensibilisations et des formations pour les fournisseurs sur le développement durable?			
$\Sigma =$				

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise. Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles. Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
15		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
		0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

<b>Points faibles</b>	<b>Propositions d'actions correctives</b>	<b>Priorités</b>

**FEUILLE D'ANALYSE 18**

Domaine : Gestion des ressources humaines et conditions du travail

**Indicateur 18 : Gestion de la santé et sécurité au travail et prévention des risques d'accident de travail**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

L'organisation gère les aspects de santé et de sécurité au travail, incluant la prévention des risques, auprès de l'ensemble des salariés et des personnes intervenant dans le cadre de ses activités en assurant un environnement sain et sécuritaire pour l'exercice du travail. (Source: BNQ 21000, 2011; AFAQ 26000, 2011)

**Questions spécifiques pour l'Indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

		OUI	NON	Justification
18.1	L'entreprise respecte-t-elle les exigences de la loi sur les pratiques de santé et sécurité au travail?			
18.2	L'entreprise coordonne et organise les dossiers de réclamations pour lésions professionnelles (accidents, maladies professionnelles)?			
18.3	L'entreprise possède-t-elle un programme de santé et sécurité au travail?			
18.4	Ce programme englobe-t-il des programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques d'accident du travail?			
18.5	L'entreprise met-elle en place des mécanismes de prévention des maladies ou des lésions professionnelles ?			
18.6	L'entreprise possède-t-elle des mécanismes de prévention des violences, du harcèlement et du stress?			
18.7	L'entreprise contrôle-t-elle le nombre d'accidents du travail?			
18.8	Le nombre d'accidents du travail devient-il un indicateur de performance de l'entreprise?			
18.9	L'entreprise utilise-t-elle des systèmes de gestion des risques et d'amélioration continue pour la SST? (ex. : CSA Z1000, OHSAS 18001, ILO-OSH ou autres systèmes)			

18.10	La santé et la sécurité du travail constituent-elles une priorité pour l'organisation?			
18.11	L'entreprise possède-t-elle une politique formelle et connue sur la gestion de la santé et sécurité au travail?			
18.12	L'entreprise dispose-t-elle d'un poste de premiers soins?			
18.13	L'entreprise promeut-elle des pratiques qui vont au-delà de la réglementation de la santé et sécurité au travail?			
18.14	La santé et sécurité au travail fait-elle partie intégrante de la culture de l'entreprise?			
18.15	L'entreprise innove-t-elle en matière de santé et sécurité au travail			
$\Sigma =$				

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise. Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles. Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
15		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
		0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

<b>Points faibles</b>	<b>Propositions d'actions correctives</b>	<b>Priorités</b>

QUESTIONNAIRE DIAGNOSTIC  
EN DÉVELOPPEMENT DURABLE  
POUR LE TRANSPORT EN COMMUN

FEUILLES D'ANALYSE

Domaine 5

Gestion environnementale

Feuille d'analyse 19 — Gestion d'impacts et risques environnementaux  
Feuille d'analyse 20 — Gestion de l'eau  
Feuille d'analyse 21 — Gestion de l'énergie  
Feuille d'analyse 22 — Gestion de l'air, des émissions de GES et d'autres  
types de pollution  
Feuille d'analyse 23 — Gestion des matières premières, résiduelles et  
résiduelles dangereuses

**FEUILLE D'ANALYSE 19**

Domaine : Gestion environnementale

**Indicateur 19 : Gestion d'impacts et risques environnementaux**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

L'organisation intègre les aspects environnementaux dans ses processus de production, y compris le stockage et le transport. Ceci inclut une meilleure utilisation de ses énergies et ressources ainsi qu'une réduction des déchets, ce qui vise à diminuer son empreinte environnementale locale. (Source: BNQ 21000, 2011; AFAQ 26000, 2011)

**Questions spécifiques pour l'Indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

		OUI	NON	Justification
19.1	L'entreprise possède-t-elle une politique environnementale formelle et connue de tous?			
19.2	L'entreprise respecte-t-elle la législation environnementale inhérente à son activité (permis environnement, autorisation de rejet des eaux usées, etc.)?			
19.3	L'entreprise est-elle conforme aux règlements du ministère de l'Environnement ou des municipalités?			
19.4	L'entreprise a-t-elle établi une liste des risques environnementaux pouvant être liés à son activité?			
19.5	L'entreprise possède-t-elle un programme pour mitiger ou diminuer ces risques?			
19.6	L'entreprise possède-t-elle un programme d'action pour contrôler ces risques?			
19.7	L'entreprise connaît-elle les impacts environnementaux qu'elle produit?			
19.8	L'entreprise mène-t-elle des études sur les impacts environnementaux qu'elle produit?			
19.9	L'entreprise mène-t-elle des actions pour diminuer les impacts environnementaux qu'elle produit?			
19.10	L'entreprise considère-t-elle les impacts environnementaux et sociétaux lors de la construction ou l'implantation de nouvelles installations (p. ex. bâtiments éco énergétiques)?			

19.11	L'entreprise favorise-t-elle les partenariats avec la communauté locale pour préserver l'environnement et la biodiversité?			
19.12	L'entreprise élabore-t-elle des projets qui favorisent la préservation et la conservation de l'environnement dans sa communauté locale?			
19.13	L'entreprise élabore-t-elle des projets qui favorisent la récupération des zones vertes dans sa communauté locale?			
19.14	L'entreprise fait-elle des actions de sensibilisation et de formation sur la préservation de l'environnement auprès de sa communauté locale?			
19.15	L'entreprise utilise-t-elle l'espace interne des autobus pour faire la promotion du développement durable?			
$\Sigma =$				

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise. Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles. Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
15		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
		0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

<b>Points faibles</b>	<b>Propositions d'actions correctives</b>	<b>Priorités</b>

**FEUILLE D'ANALYSE 20**

Domaine : Gestion environnementale

**Indicateur 20 : Gestion de l'eau**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

Une gestion durable de l'eau en organisation vise l'amélioration de l'efficacité de l'utilisation de la ressource eau (ressource essentielle) et la réduction des sources de contamination des eaux courantes et des eaux souterraines (ressource commune). (Source: BNQ 21000, 2011)

**Questions spécifiques pour l'Indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

		OUI	NON	Justification
20.1	L'entreprise est-elle en conformité quant à l'utilisation de l'eau?			
20.2	Existe-t-il un suivi des consommations d'eau dans votre entreprise?			
20.3	L'entreprise a-t-elle un programme pour optimiser la consommation de l'eau?			
20.4	Ce programme promeut-il la formation et la sensibilisation des employés quant à la consommation de l'eau?			
20.5	Ce programme de gestion efficace de l'eau permet-il la production d'un bilan hydrique de tous les services (eau prélevée, eau utilisée, eau consommée, fuites)?			
20.6	Ce programme promeut-il des modifications pour adapter les processus internes de l'entreprise pour réduire l'utilisation d'eau?			
20.7	Ce programme promeut-il l'application de technologies nouvelles visant à éliminer les rejets liquides?			
20.8	Le lave-autobus de l'entreprise fonctionne-t-il en circuit fermé pour optimiser la consommation de l'eau?			
20.9	L'eau usagée passe-t-elle par un traitement approprié avant de retourner à l'environnement? (Purification et traitement interne des égouts générés par l'entreprise, etc.)			
20.10	L'entreprise possède-t-elle un système de captation de l'eau de pluie pour usage dans les processus internes de l'entreprise (toilettes, lave-autobus, lavage du			

stationnement, lavage du garage, etc.)			
$\Sigma =$			

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise.

Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles.

Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
10		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
		0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

**FEUILLE D'ANALYSE 21**

Domaine : Gestion environnementale

**Indicateur 21 : Gestion de l'énergie**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

Une bonne gestion de l'énergie a comme objectif une réduction des dépenses liées à la consommation énergétique et de son impact environnemental sans nécessairement nuire au confort ou au niveau de production de l'organisation. On parle alors d'efficacité énergétique. Les bonnes stratégies rendent l'organisation plus productive et moins vulnérable aux variations des coûts d'approvisionnement en énergie. (Source: BNQ 21000, 2011)

**Questions spécifiques pour l'Indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

		OUI	NON	Justification
21.1	Existe-t-il un suivi des consommations d'énergie dans votre entreprise?			
21.2	L'entreprise a-t-elle un programme d'amélioration de l'efficacité énergétique?			
21.3	Ce programme promeut-il la formation et la sensibilisation des employés quant à la consommation de l'énergie électrique?			
21.4	Ce programme promeut-il la formation et la sensibilisation des employés quant à la consommation des carburants?			
21.5	Ce programme de gestion efficace de l'énergie permet-il la production d'un bilan sur la consommation de l'énergie de tous les services de l'entreprise?			
21.6	Ce programme promeut-il des modifications pour adapter les processus internes de l'entreprise pour réduire la consommation d'énergie?			
21.7	L'entreprise adopte-t-elle des principes LEED pour la construction et le renouvellement des bâtiments?			
21.8	La conception des bâtiments écoénergétiques est-elle une priorité pour l'entreprise?			
21.9	L'entreprise utilise-t-elle des sources d'énergie renouvelables?			
21.10	Les véhicules utilisent-ils de carburants des sources renouvelables?			
	$\Sigma =$			

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise. Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles. Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
10		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
		0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

**FEUILLE D'ANALYSE 22**

Domaine : Gestion environnementale

**Indicateur 22 : Gestion de l'air, des émissions de GES et d'autres types de pollution**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

Cet enjeu cherche à déterminer les actions et les initiatives de l'organisation qui visent à réduire ses émissions de GES. On s'intéresse principalement aux émissions des installations (bâtiments, machinerie et procédés), aux émissions des moyens de transport (salariés, approvisionnement, distribution). Cet enjeu prend en compte toutes les autres formes de pollution : les sols, l'air et toute autre nuisance sonore, olfactive ou volatile (composés organiques volatils COV, poussière). (Source: BNQ 21000, 2011)

**Questions spécifiques pour l'Indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

		OUI	NON	Justification
22.1	L'entreprise a-t-elle mené des études pour connaître les éventuelles pollutions du sol présentes sur vos sites?			
22.2	Au besoin, l'entreprise a-t-elle entrepris des actions de dépollution des sols de son bâtiment?			
22.3	L'entreprise adopte-t-elle des pratiques pour améliorer la qualité de l'air dans ses installations?			
22.4	L'entreprise adopte-t-elle des pratiques d'entretien pour diminuer la pollution de l'air des autobus?			
22.5	L'entreprise adopte-t-elle des pratiques pour réduire la pollution sonore dans ses installations?			
22.6	L'entreprise adopte-t-elle des pratiques pour réduire la pollution sonore causée par les autobus?			
22.7	L'entreprise a-t-elle un système pour calculer les émissions des gaz à effet de serre provoquées par son activité?			
22.8	L'entreprise a-t-elle un programme pour réduire les émissions des gaz à effet de serre provoquées par son activité?			
22.9	L'entreprise procède-t-elle à des inspections de pollution dans ces installations régulièrement?			
22.10	L'entreprise élabore-t-elle des rapports portant sur les nuisances (bruit, odeurs) auprès de son voisinage?			

22.11	L'entreprise implante-t-elle des nouvelles pratiques ou technologies afin de diminuer les émissions de GES d'autres gaz nocifs à l'environnement?			
22.12	L'entreprise possède-t-elle un système d'innovation et d'amélioration continue pour le contrôle des pollutions?			
22.13	L'entreprise possède-t-elle un système d'innovation et d'amélioration continue pour le contrôle des émissions de GES et d'autres gaz nocifs à l'environnement?			
22.14	L'entreprise est-elle reconnue dans son secteur d'activité par sa lutte contre aux divers types de pollution?			
22.15	L'entreprise met-elle en place des actions visant la carboneutralité de ses activités?			
$\Sigma =$				

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise. Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles. Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
15		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
		0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

<b>Points faibles</b>	<b>Propositions d'actions correctives</b>	<b>Priorités</b>

**FEUILLE D'ANALYSE 23**

Domaine : Gestion environnementale

**Indicateur 23 : Gestion des matières premières, résiduelles et résiduelles dangereuses**

**Description de l'idéal derrière l'indicateur**

La gestion des matières premières revient à mettre sur pied un système qui gère la maîtrise de leur utilisation, mais également la réduction, le réemploi, le recyclage, la valorisation et l'élimination des matières résiduelles générées lors du cycle de vie du produit ou du service. (Source: BNQ 21000, 2011)

**Questions spécifiques pour l'Indicateur**

Répondez par OUI ou NON aux questions suivantes et justifier au besoin.

	OUI	NON	Justification
23.1			L'entreprise utilise-t-elle des produits d'entretien respectueux de l'environnement (entretien, lavage voiture...)?
23.2			L'entreprise forme-t-elle les employés à l'usage de produits d'entretien respectueux de l'environnement?
23.3			L'entreprise connaît-elle le volume et la nature des déchets produits par son activité?
23.4			L'entreprise possède-t-elle une liste de matières résiduelles dangereuses?
23.5			L'entreprise stocke-t-elle les produits et déchets dangereux dans des aires sécurisées?
23.6			L'entreprise a-t-elle un système de gestion des matières résiduelles formel?
23.7			L'entreprise possède-t-elle des programmes spécifiques de tri de déchets et de recyclage?
23.8			L'entreprise a-t-elle un programme spécifique de recyclage des pneus usagés?
23.9			L'entreprise encourage-t-elle les employés à suggérer des pratiques et des méthodes d'entretien qui diminuent l'usage de ressources (ex. : eau, électricité) et de produits nocifs pour la santé et l'environnement?
23.10			L'entreprise fait-elle appel à des prestataires spécialisés dans le recyclage et la valorisation des déchets?

23.11	L'entreprise fait-elle des efforts de réduction à la source de la quantité et de la toxicité des déchets (technologies propres)			
23.12	L'entreprise fait-elle une recherche continue de nouvelles matières de remplacement et de pratiques écoresponsables?			
23.13	L'entreprise établit-elle des accords avec des partenaires locaux pour valoriser les matières secondaires que l'entreprise ne peut ni éviter ni valoriser en interne?			
23.14	L'entreprise stimule-t-elle par son comportement toute sa chaîne de valeur en promouvant des changements dans les fournisseurs quant à la gestion des matières résiduelles?			
23.15	La culture de l'entreprise est-elle fondée sur la réduction à la source, particulièrement en ce qui a trait aux produits nocifs pour la santé et l'environnement?			
$\Sigma =$				

(Chaque question répondue « OUI » équivaut à « 1 point obtenu » pour le diagnostic. Les questions répondues « NON » valent 0)

Calculer le total des réponses « oui » et remplir le tableau 1 — Performance de l'entreprise. Considérer les réponses « oui » comme des points forts et les réponses « non » comme des points faibles. Écrire les réponses négatives dans le « Tableau 3 — Identification des points faibles »

**Tableau 1 — Performance de l'entreprise**

Points disponibles	Points obtenus	Performance (%)
15		%

Identifier dans quel niveau votre entreprise se trouve dans le tableau 2 ci-dessous.

**Tableau 2 — Interprétation des niveaux de maturité des pratiques DD**

Performance (%)	Niveau 1 Consciente	Niveau 2 Progresse	Niveau 3 Mature	Niveau 4 Exemplaire	Niveau 5 Chef de file
		0% — 20%	21% — 40%	41% — 60%	61% — 80%

Source : BNQ 21000, 2011; Delchet, 2007

Une fois identifiés tous les points faibles dans le tableau 3, procéder avec une analyse des propositions d'actions correctives ou d'amélioration. Après, classer ces actions selon le niveau de priorité souhaité (grande, moyenne, faible).

**Tableau 3 — Identification des points faibles**

Points faibles	Propositions d'actions correctives	Priorités

## APPENDICE H

### LA GRILLE DE PLAN D'ACTION

<b>Domaine:</b>		<b>Indicateur:</b>		
<b>Nom de l'action:</b>				
Direction	Exercice financier	Département responsable	Date	
Description de l'action et sa pertinence pour l'indicateur		Résultat à atteindre / Livrables (mesurable et date)		
Objectif en fonction de l'indicateur				
Lien avec la stratégie de l'organisation a. Orientation: b. Objectif:		Budget approuvé pour l'action		
#	Moyens d'action (comment)	Échéance trimestre (quand)	Responsable (qui)	Indicateurs de suivi de l'action
1				
2				
3				
4				
5				
Équipe du projet:				

## RÉFÉRENCES

- Abbott, Kenneth W., et Duncan Snidal. 2000. «Hard and Soft Law in International Governance». *International Organization*, vol. 54, no 3, p. 421-456.
- Abraham, Yves-Marie, et Emmanuel Raufflet. 2008. «Concilier responsabilité sociale et rentabilité». *Grameen, une banque Prix Nobel de la paix*, vol. 33, no 4, p. 14-21.
- AccountAbility (2008). AA1000 Accountability Principles Standard 2008 En ligne. <<http://www.accountability.org/images/content/0/7/074/AA1000APS%202008.pdf>>. Consulté le 03/06/2011.
- ACTU (2010a). Bulletin Expressions. Toronto, Association canadienne du transport urbain: 3 p En ligne. <<http://www.cutaactu.ca/fr/publicationsandresearch/resources/Expressions%203%20aout%20Archive.pdf>>. Consulté le 18/02/2012.
- , 2010b. *Exposée analytique 36: Vers la durabilité : Nouvelles lignes directrices pour les réseaux de transport en commun au Canada*. Toronto: Association canadienne du transport urbain, 4 p.
- (2010c). *Pratiques de durabilité pour les réseaux de transport en commun*. Ottawa, Association canadienne du transport urbain: 53 p En ligne. <<http://cutaactu.ca/fr/publicationsandresearch/resources/Pratiques%20de%20durabilit%C3%83%C2%A9.pdf>>. Consulté le 18/05/2011.
- , 2012. «Association canadienne du transport urbain». ACTU. En ligne. <<http://cutaactu.ca/fr/>>. Consulté le 12/12/2011.
- AFNOR. 2003. *SD 21000 Développement durable - Responsabilité sociétale des entreprises: Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise*. La Plaine Saint-Denis Association Française de Normalisation, FD X 30-021, 41 p.
- , 2011. *Guide d'évaluation AFAQ 26000: Développement durable, Responsabilité sociétale*, 31 t. La Plaine Saint-Denis: Association Française de Normalisation p.
- Aktouf, Omar. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique*. Sillery: Presses de l'Université du Québec, xvi, 213 p. p.

- , 2006. *Le management : entre tradition et renouvellement*, 4e éd. Montréal: G. Morin, xix, 663 p. p.
- Alderfer, Clayton P. 1980. «The Methodology of Organizational Diagnosis». *Professional Psychology*, vol. 11, no 3, p. 459-468.
- Allaire, Yvan, et Mihaela E. Firsirotu. 2004. *Stratégies et moteurs de performance : les défis et les rouages du leadership stratégique*, 2e éd. Montréal: Chenelière/McGraw-Hill, xxiii, 566 p.
- Andriof, Jörg, et Sandra Waddock. 2002. «Unfolding Stakeholder Engagement». In *Unfolding stakeholder thinking*, S. Waddock sous la dir. de J. Andriof, B. Husted et S. Rahman, p. 19-42. Sheffield, UK: Greenleaf Pub.
- Andriof, Jörg, Sandra Waddock, Bryan Husted et Sandra S. Rahman. 2002. *Unfolding stakeholder thinking*, 2 t. Sheffield, UK: Greenleaf Pub. p.
- APTA (2010). The APTA Sustainable Commitment. Washington, American Public Transportation Association En ligne. <<http://www.apta.com/resources/hottopics/sustainability/Documents/APTA-Sustainability-Commitment.pdf>>.
- , 2011a. *Guideles for Climate Action Planning*. Coll. «APTA Standards Development Program: Recommended Practice». Washington: American Public Transportation Association, 28 p. En ligne. <<http://www.apta.com/resources/hottopics/sustainability/Documents/Guidelines-for-Climate-Action-Planning.pdf>>. Consulté le 20/02/2012.
- , 2011b. *Transit Sustainability Guidelines: Framework for Approaching Sustainability and Overview of Best Practices*. Coll. «APTA Standards Development Program: Recommended Practice». Washington: American Public Transportation Association, 33 p. En ligne. <<http://www.apta.com/resources/hottopics/sustainability/Documents/Transit-Sustainability-Guidelines.pdf>>. Consulté le 20/02/2012.
- , 2012. «American Public Transportation Association». APTA. En ligne. <<http://www.apta.com/Pages/default.aspx>>. Consulté le 12/12/2011.
- Arnal, Juliette, et Jean-Pierre Galavielle. 2005. «Confiance, norme éthique et puissance publique: perspectives économiques». In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de M-F. Turcotte et A. Salmon, p. 144-170. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Association canadienne de normalisation., Conseil canadien des normes. et Organisation internationale de normalisation. 1996a. *Systèmes de management environnemental lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en oeuvre = Environmental management systems : general guidelines on principles, systems and supporting techniques*.

- Coll. «Norme internationale ; 14004». Genève: Organisation internationale de normalisation, viii, 31 p.
- , 1996b. *Systèmes de management environnemental spécification et lignes directrices pour son utilisation = Environmental management systems : specification with guidance for use*. Coll. «Norme internationale ; 14001». Genève: Organisation internationale de normalisation, vii, 15 p.
- ATUQ (2000). *Le transport en commun au Québec*. Montréal, Association du transport urbain du Québec. En ligne. <[http://www.atuq.com/transport\\_urbain/quebec.asp](http://www.atuq.com/transport_urbain/quebec.asp)>. Consulté le 02/04/2011.
- , 2005. *Mémoire déposé dans le cadre des consultations publiques sur le projet de Plan de DD du Québec: Miser sur le DD pour une meilleure qualité de vie*. Montréal: Association du transport urbain du Québec, 10 p. En ligne. <[http://www.atuq.com/library/images/contentImages/Memoire\\_dev\\_durable\\_1\\_5\\_fev\\_05.pdf](http://www.atuq.com/library/images/contentImages/Memoire_dev_durable_1_5_fev_05.pdf)>. Consulté le 02/04/2011.
- , 2009a. *La contribution des sociétés de transport en commun: au développement durable des villes du Québec*. Montréal: Association du transport urbain du Québec, 20 p. En ligne. <[http://www.atuq.com/library/images/contentImages/et\\_contribution\\_stc\\_dev\\_durable\\_2009\\_vf.pdf](http://www.atuq.com/library/images/contentImages/et_contribution_stc_dev_durable_2009_vf.pdf)>. Consulté le 02/04/2011.
- , 2009b. *Le transport en commun : moteur de changement, véhicule de progrès*. Coll. «Mémoire | Consultation sur les changements climatiques». Montréal: Association du transport urbain du Québec p. En ligne. <[http://www.atuq.com/library/images/contentImages/2009\\_10\\_22\\_consultation\\_ges\\_1.pdf](http://www.atuq.com/library/images/contentImages/2009_10_22_consultation_ges_1.pdf)>. Consulté le 02/04/2011.
- , 2010a. *Mémoire déposée dans le cadre des consultations prébudgétaires de 2010-2011 présenté au ministre des finances, M. Raymond Bachand*. Montréal: Association du transport urbain du Québec, 22 p. En ligne. <[http://www.atuq.com/library/images/contentImages/memoire\\_2010\\_03\\_16.pdf](http://www.atuq.com/library/images/contentImages/memoire_2010_03_16.pdf)>. Consulté le 02/04/2011.
- , 2010b. *Mémoire présenté au ministre des finances, M. Raymon Bachand: Consultations prébudgétaires 2011-2012*. Montréal: Association du transport urbain du Québec p. En ligne. <[http://www.atuq.com/library/images/contentImages/me\\_consultations\\_prebudgetaires\\_atuq\\_2010\\_12\\_17.pdf](http://www.atuq.com/library/images/contentImages/me_consultations_prebudgetaires_atuq_2010_12_17.pdf)>. Consulté le 02/04/2011.
- , 2011a. «Association du transport urbain du Québec». Association du transport urbain du Québec. En ligne. <Error! Hyperlink reference not valid.. Consulté le 18/02/2012.
- , 2011b. «Le cadre financier du transport en commun». Association du transport urbain du Québec. En ligne. <<http://www.atuq.com/enjeux/cadrefinancier.asp>>. Consulté le 19/02/2012.

- , 2011c. «Le transport en commun au Québec». Association du transport urbain du Québec. En ligne. <[http://www.atuq.com/transport\\_urbain/quebec.asp](http://www.atuq.com/transport_urbain/quebec.asp)>. Consulté le 02/04/2011.
- ATUQ, et ABSCISSE. 2010a. *Les impacts économiques de la Société de transport de l'Outaouais (STO)*. Montréal: Association du transport urbain du Québec, 36 p. En ligne. <[http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ie\\_sto\\_final\\_2010\\_11\\_09.pdf](http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ie_sto_final_2010_11_09.pdf)>. Consulté le 02/04/2011.
- , 2010b. *Les impacts économiques de la Société de transport de Laval (STL)*. Montréal: Association du transport urbain du Québec, 36 p. En ligne. <[http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ie\\_stl\\_final\\_2010\\_11\\_09.pdf](http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ie_stl_final_2010_11_09.pdf)>. Consulté le 02/04/2011.
- , 2010c. *Les impacts économiques de la Société de transport de Lévis (STL)*. Montréal: Association du transport urbain du Québec, 37 p. En ligne. <[http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ie\\_stlevis\\_final\\_2010\\_11\\_09.pdf](http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ie_stlevis_final_2010_11_09.pdf)>. Consulté le 02/04/2011.
- , 2010d. *Les impacts économiques de la Société de transport de Montréal (STM)*. Montréal: Association du transport urbain du Québec, 33 p. En ligne. <[http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ie\\_stm\\_final\\_2010\\_11\\_09.pdf](http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ie_stm_final_2010_11_09.pdf)>. Consulté le 02/04/2011.
- , 2010e. *Les impacts économiques de la Société de transport de Sherbrooke (STS)*. Montréal: Association du transport urbain du Québec, 38 p. En ligne. <[http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ie\\_stsher\\_final\\_2010\\_11\\_09.pdf](http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ie_stsher_final_2010_11_09.pdf)>. Consulté le 02/04/2011.
- , 2010f. *Les impacts économiques de la Société de transport de Trois-Rivières (STTR)*. Montréal, 36 p. En ligne. <[http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ie\\_sttr\\_final\\_2010\\_11\\_09.pdf](http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ie_sttr_final_2010_11_09.pdf)>. Consulté le 02/04/2011.
- , 2010g. *Les impacts économiques de la Société de Transport du Saguenay (STS)*. Montréal: Association du transport urbain du Québec, 37 p. En ligne. <[http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ie\\_stsag\\_final\\_2010\\_11\\_09.pdf](http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ie_stsag_final_2010_11_09.pdf)>. Consulté le 02/04/2011.
- , 2010h. *Les impacts économiques du Réseau de transport de la capitale (RTC)*. Montréal: Association du transport urbain du Québec, 37 p. En ligne. <[http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ie\\_rtc\\_final\\_2010\\_11\\_09.pdf](http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ie_rtc_final_2010_11_09.pdf)>. Consulté le 02/04/2011.
- , 2010i. *Les impacts économiques du Réseau de transport de Longueuil (RTL)*. Montréal: Association du transport urbain du Québec, 36 p. En ligne. <[http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ie\\_rtl\\_final\\_2010\\_11\\_09.pdf](http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ie_rtl_final_2010_11_09.pdf)>. Consulté le 02/04/2011.

- ATUQ, Comité de développement durable (2010a). Appel de proposition sur invitation auprès d'organismes universitaires – aide l'implantation du programme de développement durable de l'ATUQ. Montréal, ATUQ
- (2010b). Inventaire des actions et des projets de développement durable des sociétés membres. Montréal, ATUQ
- (2010c). Programme de Développement Durable, 2ème version – Principes directeurs. Montréal, ATUQ
- ATUQ, Institut d'urbanisme, Faculté d'aménagement de l'Université de Montréal et École Polytechnique de Montréal. 2008. *La contribution du transport collectif au développement durable des villes du Québec*. Montréal: Association du transport urbain du Québec, 38 p. En ligne. <[http://www.atuq.com/library/images/contentImages/et\\_contribution\\_tc\\_dev\\_durable\\_2008\\_3mo.pdf](http://www.atuq.com/library/images/contentImages/et_contribution_tc_dev_durable_2008_3mo.pdf)>. Consulté le 02/04/2011.
- ATUQ, et Observatoire de la mobilité durable. 2010. *La contribution des sociétés de transport en commun au développement durable*. Montréal: Association du transport urbain du Québec, 181 p. En ligne. <[http://www.atuq.com/library/images/contentImages/DD\\_EtudeComplete\\_2010-11-08.pdf](http://www.atuq.com/library/images/contentImages/DD_EtudeComplete_2010-11-08.pdf)>. Consulté le 02/04/2011.
- ATUQ, Observatoire de la mobilité durable et Faculté d'aménagement de l'Université de Montréal Institut d'urbanisme. 2010. *Étude sur la contribution des sociétés de transport en commun au développement durable*. Montréal: Association du transport urbain du Québec, 178 p. En ligne. <[http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ET\\_Contribution\\_TEC\\_Dev\\_durable\\_2010\\_7Mo.pdf](http://www.atuq.com/library/images/contentImages/ET_Contribution_TEC_Dev_durable_2010_7Mo.pdf)>. Consulté le 02/04/2011.
- Bansal, Pratima. 2005. «Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development». *Strategic Management Journal*, vol. 26, no 3, p. 197-218.
- Bansal, Pratima, et Trevor Hunter. 2003. «Strategic Explanations for the Early Adoption of ISO 14001». *Journal of Business Ethics*, vol. 46, no 3, p. 289-299.
- Bansal, Pratima, et Kendall Roth. 2000. «Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness». *The Academy of Management Journal*, vol. 43, no 4, p. 717-736.
- Basilien, Jean-Pierre. 2000. «Du diagnostic au plan d'action : l'exemple de la démarche d'une entreprise de transport urbain». *Personnel*, vol. 408, p. 76-79.
- Beaupré, Daniel, Julie Cloutier, Corinne Gendron, Amparo Jiménez et Denis Morin. 2008. «Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale». *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. XIV, no 33, p. 77-140.

- Bélangier, Sylvie (2008). Sondage sur le taux de satisfaction et les attentes des utilisateurs de transport adapté de Trois-Rivières. Trois-Rivières: 42 p En ligne. <[http://www.ropphmauricie.net/com\\_press/rapport\\_enquete\\_strr.pdf](http://www.ropphmauricie.net/com_press/rapport_enquete_strr.pdf)>.
- Berry, Gregory R. 2004. «Environmental Management: The Selling of Corporate Culture». *The Journal of Corporate Citizenship*, vol. 16, p. 71-84.
- Bertels, Stephanie, Lisa Papania et Daniel Papania. 2010. *Embedding sustainability in organizational culture: A Systematic Review of the Body of Knowledge*. London, Montréal: Network for Business Sustainability, 74 p. En ligne. <<http://nbs.net/knowledge/culture/systematic-review/2/>>. Consulté le 05/02/2012.
- Best, Joel. 1995. «Typification and social problems construction». In *Images of issues : typifying contemporary social problems*, 2nd, p. 3-10. New York: A. de Gruyter.
- BNQ. 2011. *Développement durable - Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*: Bureau de normalisation du Québec, BNQ 9700-021/2011 p.
- Boiral, Olivier. 2003. «La norme ISO 14001 : vers une uniformisation des pratiques?». In *Développement durable et participation publique*, sous la dir. de C. Gendron et J. G. Vaillancourt, p. 91-108. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Borg, Walter R., et Meredith D. Gall. 1989. *Educational research : an introduction*, 5th ed. New York: Longman, xxxii, 939 p. p.
- Bouslah, Kais, Bouchra M'Zali, Maher Kooli et marie-France Turcotte. 2006. «Responsabilité sociale et environnementale, certifications et performance financière». *Revue internationale de gestion*, vol. 31, no 2, p. 125-133.
- Brammer, Stephen. 2005. «Corporate Community Contributions in the United Kingdom and the United States». *Journal of Business Ethics*, vol. 56, no 1, p. 597-614.
- Brouard, François. 2004. *Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME*. Coll. «Thèse - UQTR - Administration des affaires», no 133. Trois-Rivières: Université du Québec à Trois-Rivières, 419 f. p. En ligne. <<http://www.uqtr.ca/biblio/notice/resume/18302456R.pdf><http://www.uqtr.ca/biblio/notice/tablemat/18302456TM.pdf>[http://proxy.uqtr.ca/login.cgi?action=login&u=uqtr&db=theses\\_UQTR&url=http%3A%2F%2Fwww.uqtr.ca%2Fbiblio%2Fnotice%2Fdocument%2F18302456D.pdf](http://proxy.uqtr.ca/login.cgi?action=login&u=uqtr&db=theses_UQTR&url=http%3A%2F%2Fwww.uqtr.ca%2Fbiblio%2Fnotice%2Fdocument%2F18302456D.pdf)>.
- Buehler, Ralph. 2006. «Making Urban Transport Sustainable». *American Planning Association. Journal of the American Planning Association*, vol. 72, no 3, p. 370-372.
- Bührmann, Sebastian, et NICHES. 2007. *Facilitating urban transport innovation on the European level: Research and policy recommendations*. Brussels: NICHES, 34 p.

- Canada, Six Sigma. 2011. «Six Sigma Canada». En ligne. <<http://www.sixsigmacanada.net/>>. Consulté le 20/06/2011.
- Capron, Michel, Françoise Quairel-Lanoizelée et Marie-France Turcotte. 2011. *ISO 26000, "une norme hors norme"? : vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*. Coll. «Recherche en gestion». Paris: Economica, 223 p.
- Capron, Michel, et Françoise Quairel. 2004. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*. Paris: La Découverte, 251 p.
- , 2007. *La responsabilité sociale d'entreprise*, Nouv. éd. Paris: La Découverte, 122 p.
- Carroll, Archie B. 1979. «A three-dimensional conceptual model of corporate performance». *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)*, vol. 4, no 000004, p. 17-25.
- Cervera, Daniel. 1997. *Élaboration d'un environnement d'expérimentation en simulation incluant un cadre théorique pour l'apprentissage de l'énergie des fluides*. [Montréal]: Université de Montréal, ix, 151, lxxiii f. p. En ligne. <<http://wwwlib.umi.com/cr/umontreal/fullcit?pNQ43475>>.
- Cervero, Robert. 2006. «Public Transport and Sustainable Urbanism: Global Lessons». *Science Council of Japan*, p. 1-10.
- , 2011. «State Roles in Providing Affordable Mass Transport Services for Low-Income Residents». *International Transport Forum Discussion Papers*, no 2011-17, p. 1-22.
- Collerette, Pierre, Gilles Delisle, Richard Perron et ebrary Inc. 1997. *Le changement organisationnel [ressource électronique] : théorie et pratique*. Sainte-Foy [Que.]: Presses de l'Université du Québec, xiv, 173 p. En ligne. <<http://site.ebrary.com/lib/uqar/Doc?id=10225755https://symbiose.uqo.ca/apps/LoginSigparb/LoginPourRessources.aspx?url=http://site.ebrary.com/lib/bibliouqo/Doc?id=10225755http://proxy.cegepat.qc.ca/login?url=http://site.ebrary.com/lib/uqat/Doc?id=10225755http://site.ebrary.com/lib/uqac/Doc?id=10225755http://site.ebrary.com/lib/uqtr/Doc?id=10225755http://site.ebrary.com/lib/enap/Doc?id=10225755>>.
- COMM, Commission européenne. 2011. *Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions: Responsabilité social des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. Bruxelles: Commission européenne, 19 p.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement. 1988. *Notre avenir à tous*. Montreal: Les Editions du Fleuve, xviii, 454 p.
- Conférence européenne des ministres des transports., Union internationale des transports publics. et Source OECD (Service en ligne). 2004. *Améliorer l'accès aux*

*transports publics*. Paris: CEMT, 98 p. En ligne. <<http://accesbib.uqam.ca/cgi-bin/bduqam/transit.pl?&noMan=18446745>>.

Conseil de recherches en sciences humaines du Canada., Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada. et Instituts de recherche en santé du Canada. 2010. *Énoncé de politique des trois Conseils [ressource électronique] : éthique de la recherche avec des êtres humains*, [2e éd.]. [Ottawa, Ont.]: [Instituts de recherche en santé du Canada] p. En ligne. <[http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2011/ger-pre/MR21-18-2010-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2011/ger-pre/MR21-18-2010-fra.pdf)[http://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/hcan-scan/panel\\_research\\_ethics-ef/MR21-18-2010-fra.pdf](http://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/hcan-scan/panel_research_ethics-ef/MR21-18-2010-fra.pdf)>.

Contandriopoulos, André-Pierre. 2005. *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*. Montréal: G. Morin, 196, [191] p. p.

Côté, Marcel, Marie-Claire Malo, Pierre Simard et Marc Messier. 2007. *La gestion stratégique : une approche fondamentale*, 2. Boucherville, Québec: G. Morin p.

CRSDD, Équipe de consultation (2011a). Profil de la Société de Transport de l'Outaouais. Montréal, CRSDD-UQAM

----- (2011b). Profil de la Société de Transport de Laval. Montréal, CRSDD-UQAM

----- (2011c). Profil de la Société de Transport de Lévis. Montréal, CRSDD-UQAM

----- (2011d). Profil de la Société de Transport de Montréal. Montréal, CRSDD-UQAM

----- (2011e). Profil de la Société de Transport de Saguenay. Montréal, CRSDD-UQAM

----- (2011f). Profil de la Société de Transport de Sherbrooke. Montréal, CRSDD-UQAM

----- (2011g). Profil du Réseau de Transport de la Capitale. Montréal, CRSDD-UQAM

----- (2011h). Profil du Réseau de Transport de Longueuil. Montréal, CRSDD-UQAM

----- (2011i). Profil Société de Transport Trois-Rivières. Montréal, CRSDD-UQAM

----- (2011j). Profils agrégés des sociétés membres. Montréal, CRSDD-UQAM

Darnall, Nicole Jolley. 2008. «Environmental management systems and green supply chain management: complements for sustainability?». *Business Strategy & the Environment* (John Wiley & Sons, Inc), vol. 17, no 1, p. 30-45.

Delchet, Karen. 2006. «La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégie et normalisation. Étude de la mise en oeuvre des recommandations du guide AFNOR SD 21000 au sein d'un échantillon de PME françaises». Saint-Étienne, École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne, 370 p.

- Delchet, Karen, et Association française de normalisation. 2007. *Développement durable : l'intégrer pour réussir : 80 PME face au SD 21000*. La Plaine Saint-Denis, France: AFNOR, xi, 382 p.
- Dion, Michel, et Dominique Wolff. 2008. *Le développement durable : théorie et applications au management*. Paris: Dunod, viii, 246 p.
- Dunphy, Dexter C., Andrew Griffiths et Suzanne Benn. 2003. *Organizational change for corporate sustainability : a guide for leaders and change agents of the future*, 1st. London: Routledge, xvii, 315 p.
- Durif, Fabien. 2009. «L'opérationnalisation des principes du développement durable: Le cas de Mountain Equipment Co-op». *Revue Française de Gestion*, vol. 35, no 190, p. 57-78.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. «Building Theories from Case Study Research». *Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.
- ETHOS, Instituto. 2007. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. Sao Paulo: Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social p.
- European Commission, EMAS. 2011. «EMAS - The European Eco-Management and Audit Scheme». EMAS. En ligne. <[http://ec.europa.eu/environment/emas/emas\\_ec/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/emas_ec/index_en.htm)>. Consulté le 25/05/2011.
- France, Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (2003). *Analyse comparative d'indicateurs de développement durable*. Direction générale de l'industrie des technologies de l'information et des postes. Paris, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie: 111 p
- Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman p.
- Friedman, Milton. 2007. «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits Corporate Ethics and Corporate Governance». Walther Ch Zimmerli, Markus Holzinger et Klaus Richter, p. 173-178: Springer Berlin Heidelberg. En ligne. <[http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14)>.
- Garriga, Elisabet, et Domènec Melé. 2004. «Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory». *Journal of Business Ethics*, vol. 53, p. 51-71.
- Gendron, Corinne. 2004. *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*. Coll. «Paramètres». Montréal: Presses de l'Université de Montréal, 347 p.
- , 2007. *Vous avez dit développement durable?* Montréal: Presses internationales Polytechnique, vi, 132 p.
- , 2009. *Le développement durable comme compromis : la modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*. Coll. «Collection

- Pratiques et politiques sociales et économiques». Québec: Presses de l'Université du Québec, xii, 276 p.
- Gendron, Corinne, et Marie-France Turcotte (2010). Proposition pour une aide à l'implantation du programme de développement durable de l'ATUQ - Présentée à l'ATUQ. Montréal, CRSDD-UQAM
- Gendron, Corinne, Jean-Guy Vaillancourt et René Audet. 2010. *Développement durable et responsabilité sociale : de la mobilisation à l'institutionnalisation*. Montréal: Presses internationales Polytechnique, xiii, 270 p.
- Ghera, Sandrine (2010). Stratégies de développement durable: Combiner les parties prenantes et les ressources et compétences de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*. Paris, France, Paris. 36: 141-153, 112 p
- GRI. 2010a. *GRI et ISO 26000 : Pour une utilisation conjointe des lignes directrices du GRI et de l'ISO 26000*. Amsterdam: Global Reporting Initiative p. En ligne. <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-How-To-Use-the-GRI-Guidelines-In-Conjunction-With-ISO26000.pdf>>. Consulté le 19/05/2011.
- , 2010b. *Lignes directrices pour le reporting développement durable, Version n°3*. Amsterdam: p. En ligne. <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G3-Reporting-Guidelines.pdf>>. Consulté le 19/05/2011.
- Hajer, Maarten A. 1995. *The politics of environmental discourse ecological modernization and the policy process*. Oxford: Clarendon Press, xi, 332 p.
- Hanquez, Marie, et Marie-France Turcotte. 2011. *Le processus de normalisation ISO 26000 la formation d'un compromis international et multipartite sur la définition de la responsabilité sociétale*. Montréal: Université du Québec à Montréal, xi, 170 f. p. En ligne. <<http://www.archipel.uqam.ca/3901/>>.
- Harvey, Sylvie. 2007. *Développement d'un logiciel-outil formatif pour les personnes bénévoles et d'un modèle proposant des principes adaptés à ce contexte*. Coll. «Université du Québec à Trois-Rivières. Doctorat en éducation». Trois-Rivières Montréal: Université du Québec à Trois-Rivières; Université du Québec à Montréal, xv, 291, 253 f. p.
- Harvey, Sylvie, et Jean Loïselle (2009). Proposition d'un modèle de recherche développement. *Recherches Qualitatives*. Trois-Rivière. 28: 95-117 p En ligne. <[http://www.recherche-qualitative.qc.ca/numero28\(2\)/harvey\(28\)2.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/numero28(2)/harvey(28)2.pdf)>.
- Hoffman, Andrew. J. 2005. «Climate Change Strategy : The Business Logic Behind Voluntary Greenhouse Gas Reduction». *California Management Review*, vol. 47, no 3, p. 21-46.
- Huberman, A. M., et Matthew B. Miles. 2002. *The qualitative researcher's companion*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, xii, 410 p.

- ISO. 2011. «International Organization for Standardization». ISO.
- ISO/TMB/WG/SR. 2010. *ISO Final Draft International Standard 26000 : Guidance on Social Responsibility*. Coll. «ISOIFDIS 26000:2010». Genève: Organisation Internationale de Normalisation, 79 p.
- Kang, Chang Deok. 2009. «From Elevated Freeway to Urban Greenway: Land Value Impacts of the CGC Project in Seoul, Korea». *Urban Studies*, vol. 46, no 13, p. 2771.
- Labelle, François. 2006. «ALCAN ET LE « parTenalisme » : LES MUTATIONS D'UN MODÈLE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE AU COURS DU XX<sup>e</sup> SIÈCLE». *Entreprises et Histoire*, no 45, p. 74-74.
- Laflamme, Marcel. 1977. *Diagnostic organisationnel et strategies de developpement : une approche globale*. Chicoutimi: G. Morin, 224 pages.
- Lawrence, Anne T. 2010. «Managing Disputes With Nonmarket Stakeholders: Wage A Fight, Withdraw, Wait, Or Work It Out?». *California Management Review*, vol. 53, no 1, p. 90-113.
- Leblay, Melanie. 2011. «Le transport en commun et le développement durable au Québec : Le rôle de la STM dans la diffusion des pratiques de gestion durable au sein des sociétés de transport québécoises par le biais de l'ATUQ». Paris, Université Paris-Dauphine en collaboration avec l'Université du Québec à Montréal, 160 p.
- Loiselle, Jean. 2001. «Nouvelles dynamiques de recherche en éducation». In *Collection Formation et profession*, Martha Anadon et Monique L'Hostie, p. 77-97. Sainte-Foy: Presses de l'Université Laval.
- Loiselle, Jean, et Sylvie Harvey (2007). La recherche développement en éducation : fondements, apports et limites. Recherches qualitatives. Trois-Rivières. 27: 40-59 p En ligne. <[http://www.recherche-qualitative.qc.ca/numero27\(1\)/loiselle.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/numero27(1)/loiselle.pdf)>.
- Lorenzi-Cioldi, Fabio. 2003. «Le questionnaire». In *Les méthodes des sciences humaines sous la direction de Serge Moscovici et Fabrice Buschini.*, p. 187-220. Paris: Presses universitaires de France.
- Markova, Ivana. 2003. «Les focus groups». In *Les méthodes des sciences humaines, sous la dir. de Serge Moscovici et Fabrice Buschini.*, p. 221-242. Paris: Presses universitaires de France.
- Mintzberg, Henry. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris Montréal: Éditions d'Organisation Agence d'Arc, 434 p.
- Moscovici, Serge, et Fabrice Buschini. 2003. *Les méthodes des sciences humaines*. Coll. «PUF fondamental». Paris: Presses universitaires de France, 476 p.

- Nicolas, J. P. Pochet. 2003. «Towards sustainable mobility indicators: application to the Lyons conurbation». *Transport Policy*, vol. 10, no 3.
- Nicolas, J. P., P. Pochet et H. Poimboeuf. 2002. «Mobilité urbaine et développement durable : quels outils de mesure pour quels enjeux?». *Les cahiers scientifiques du Transport*, vol. 41, p. 53-76.
- Nils, Frédéric, et Bernard Rimé. 2003. «L'interview». In *Les méthodes des sciences humaines sous la direction de Serge Moscovici et Fabrice Buschini.*, p. 165-186. Paris: Presses universitaires de France.
- Nonnon, Pierre. 1985. *Conception d'un laboratoire d'initiation aux sciences assisté par ordinateur*. Sainte-Foy: Université Laval, v, 209 p.
- , 1987. *Recherche et progrès en éducation : bilan et prospectives*. (Québec: l'Université Laval). 1er congrès des sciences de l'éducation de langue française du Canada.
- , 1993. *Technologies nouvelles et éducation* (Paris: l'Institut national de recherche pédagogique et Belgique). Publications du service de technologie de l'éducation de l'Université de Liège., 147-154 p.
- Nonnon, Pierre, et Université de Montreal. Section de la technologie éducationnelle. 1986. *Laboratoire d'initiation aux sciences assisté par ordinateur*. Montreal: Université de Montreal Faculté des sciences de l'éducation Section de technologie éducationnelle, 146 p.
- Nonnon, Pierre, Martial Vivet, Paul D'Amour et Université de Montréal. Vice-décanat aux études supérieures et à la recherche. 1991. *Robotique pédagogique les actes du IIe Congrès international*. Coll. «Les Publications de la Faculté des sciences de l'éducation. Collection Actes de colloque». Montréal: Université de Montréal Faculté des sciences de l'éducation Vice-décanat aux études supérieures et à la recherche, 361 p.
- Novethic. 2003. *Benchmark européen des outil d'évaluation «responsabilité sociale» utilisables par les TPE-PME*. Paris: Novethic études, 107 p.
- O'Ryan, R. 1998. *Seminario Crecimiento Economico y Desarrollo en America Latina*. 30.
- ORSE, et Utopies. 2003. *Comment élaborer un rapport de développement durable: synthèse des réunions du groupe de travail ORSE-EpE 2002*. Paris: Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises, 32 p.
- Pasquero, Jean. 1996. «L'analyse socio-politique». In *La stratégie des organisations : une synthèse*, sous la dir. de T. Hafsi et J.-M. Toulouse, p. 187-191. Montréal: Eds. Transcontinentales.

- . 2002. «Les défis de la gestion responsable ». In *Les défis du management: 15 réflexions pour l'action managériale dans un environnement turbulent*, Michel Kalika, p. 31-47. Paris: Ed. Liaisons.
- . 2003. «L'environnement socio-politique de l'entreprise». In *La direction des entreprises : concepts et applications*, 2e éd., sous la dir. de Michel G. Bédard et Roger Miller, p. 171-214. Montréal: Chenelière/McGraw-Hill.
- . 2005a. «La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: Le concept et sa portée ». In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de M-F. Turcotte et A. Salmon, p. 112-143. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- . 2005b. «La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: Un regard historique». In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de M-F. Turcotte et A. Salmon, p. 80-111. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- . 2006. «Introduction: La responsabilité sociale comme nouvelle forme de régulation socioéconomique». *Gestion*, vol. 31, no 2, p. 51-54.
- . 2007. «Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau». *Gestion*, vol. 32, no 1, p. 112-116.
- . 2008. «Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste». *Management International*, vol. 12, no 2, p. 27-47.
- Peloza, John. 2009. «The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance». *Journal of Management*, vol. 35, no 6, p. 1518-1541.
- Peloza, John, et Loren Falkenberg. 2009. «The Role of Collaboration in Achieving Corporate Social Responsibility Objectives». *California Management Review*, vol. 51, no 3, p. 95.
- Peloza, John, et Jingzhi Shang. 2011. «How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review». *Academy of Marketing Science. Journal*, vol. 39, no 1, p. 117.
- Ponrouch, Adrien. 2008. «Processus de mise en œuvre du développement durable par les collectivités Suivi-évaluation et adaptation du SD21000». Fontainebleau, Science & Génie de l'Environnement, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 163 p.
- Porter, Michael E. 2008. «The five competitive forces that shape strategy». *Harvard Business Review*, vol. 86, no 1, p. 78-93.

- Porter, Michael E., et Mark R. Kramer. 2006. «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility». *Harvard Business Review*, vol. 84, no 12, p. 78.
- . 2011. «Creating shared value». *Harvard Business Review*, vol. 89, no 1/2, p. 62-77.
- Porter, Michael E., et Claas van der Linde. 1995. «Green and competitive: Ending the stalemate». *Harvard Business Review*, vol. 73, no 5, p. 120-138.
- Porter, Michael E., et Forest L. Reinhardt. 2007. «A Strategic Approach to Climate». *Harvard Business Review*, vol. 85, no 10, p. 22-26.
- Programme des Nations Unies pour l'environnement, Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. et Unesco. 1980. *Stratégie mondiale de la conservation : la conservation des ressources vivantes au service du développement durable*, 1 t. Gland, Suisse: Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources p. En ligne. <<http://www.uqtr.ca/biblio/notice/resume/03-2165007R.htm><http://www.uqtr.ca/biblio/notice/tablemat/03-2165007TM.html><http://www.uqtr.ca/biblio/notice/pagetitre/03-2165007PT.jpg>>.
- Project Management Institute. 2008. *A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK\* Guide)*, 4th. Newtown Square, Pa.: Project Management Institute Inc., xxvi, 467 p.
- Québec (2006). Loi sur le développement durable du Québec, L.R.Q., chapitre D-9.1.1. Québec, Gouvernement du Québec En ligne. <[http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D\\_8\\_1\\_1/D8\\_1\\_1.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D_8_1_1/D8_1_1.html)>. Consulté le 01/11/2011.
- (2007). Loi sur le Développement durable - Une loi fondamentale pour le Québec de l'Environnement et des Parcs Ministère du Développement durable. Québec, Gouvernement du Québec: 5 p En ligne. <<http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/resume-loi.pdf>>. Consulté le 01/11/2011.
- Québec, Ministère des transports (2010). Vers l'accessibilité universelle du transport collectif: Guide pratique pour l'élaboration et la mise en oeuvre d'un plan de développement à l'intention des autorités organisatrices de transport. Ministère des transports. Québec, Gouvernement du Québec: 92 p En ligne. <[http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/Librairie/bpm/Guide\\_accessibilite\\_transport.pdf](http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/Librairie/bpm/Guide_accessibilite_transport.pdf)>. Consulté le 09/04/2011.
- (2011a). Plan d'action de développement durable 2009-2013. Ministère des transports. Québec, Gouvernement du Québec: 44 p En ligne. <[http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/Librairie/bpm/plan\\_action2009\\_2013-aout2011.pdf](http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/Librairie/bpm/plan_action2009_2013-aout2011.pdf)>. Consulté le 11/09/2011.

- (2011b). Stratégie de développement durable 2009-2013: Mise à jour août 2011. Ministère des transports. Québec, Gouvernement du Québec: 76 p En ligne. <[http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/Librairie/bpm/strategie\\_dev\\_durable20092013.pdf](http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/Librairie/bpm/strategie_dev_durable20092013.pdf)>. Consulté le 11/09/2011.
- , 2011c. «Transport adapté». Gouvernement du Québec. En ligne. <[http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/entreprises/transport\\_collectif/transport\\_adapte](http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/entreprises/transport_collectif/transport_adapte)>. Consulté le 15/05/2011.
- , 2011d. «Transport en commun». Gouvernement du Québec. En ligne. <[http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/entreprises/transport\\_collectif/transport\\_commun](http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/entreprises/transport_collectif/transport_commun)>. Consulté le 09/05/2011.
- Québec, Ministère des Transports. 2012. «Développement durable». Ministère des transports du Québec. En ligne. <[http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/ministere/ministere/developpement\\_durable](http://www.mtq.gouv.qc.ca/portal/page/portal/ministere/ministere/developpement_durable)>. Consulté le 20/02/2012.
- Ribeiro, L.C.Q. 2007. «Metropolise brasilenas :?como gobernar la URBS sin civitas?». *Nueva sociedad*, no 212, p. 97-111.
- Richey, R. C, et Wayne A. Nelson. 1996. «Developmental research». In *Handbook of research for educational communications and technology*, sous la dir. D.H. Jonassen, p. 1213-1245. New York: Macmillan.
- Richey, R.C. 1994. *The 1994 National Convention of the Association for Educational Communications and Technology* (Nashville, February 16-20). Proceedings of Selected Research and Development Presentations, 713-720 p.
- Richey, Rita C., et James D. Klein. 2005. «Developmental Research Methods: Creating Knowledge from Instructional Design and Development Practice». *Journal of Computing in Higher Education*, vol. 16, no 2, p. 23-23.
- Richey, Rita C., James D. Klein et Wayne A. Nelson. 2004. «Developmental Research: Studies of Instructional Design and Development». *Handbook of Research on Educational Communications and Technology (2nd ed.)*, (pp. 1099-1130). Mahwah, NJ, US, no Ed, p. 1099-1130.
- Rosnay, Joël de. 1995. *L'homme symbiotique : regards sur le troisième millénaire*. Paris: Éditions du Seuil, 349 p.
- RTC. 2011. *Rapport annuel 2010*. Québec: Réseau de transport de la capitale p. En ligne. <<http://www.rtcquebec.ca/%C3%80proposduRTC/%C3%80proposduRTC/tabid/95/Default.aspx>>. Consulté le 07/04/2011.
- Sabbado da Rosa, Laura, et Shana Sabbado Flores. 2010. «La RSE dans les PME françaises évaluée à partir d'un modèle brésilien de certification». *Cahier de recherche CERAG*, vol. 2009-26, no E4, p. 1-20.

- Savoie-Zajc, Lorraine. 2003. «L'entrevue semi-dirigée». In *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 4e éd. . p. 293-315. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Seels, Barbara, et Rita Richey. 1994. *Instructional technology : the definition and domains of the field*. Washington, D.C.: Association for Educational Communications and Technology, xx, 186 p. p.
- SEQUOVIA. 2010a. «Accueil». SEQUOVIA. En ligne. <<http://www.sequovia.com/>>. Consulté le 15/05/2011.
- , 2010b. «Diagnostic développement durable». SEQUOVIA. En ligne. <<http://www.sequovia.com/diagnostic-developpement-durable/>>. Consulté le 15/05/2011.
- Shewhart, Walter Andrew. 1989. *Les fondements de la maîtrise de la qualité*. Paris: Économica, xviii, 190 p. p.
- Simard, Gilles. 2005. «Pratiques en GRH et engagement des employés: Le rôle de la justice». *Relations Industrielles*, vol. 60, no 2, p. 296-319.
- Soparnot, R., et S Grandval. 2008. «Intégrer le développement durable dans le business model de l'entreprise». In *Le développement durable : théories et applications au management*, p. 123-137. Paris: Dunod.
- STM. 2008. *Bilan environnemental 2008*. Montréal: Société de transport de Montréal, 157 p.
- , 2009a. *La STM 2n 2008: Rapport de développement durable*. Montréal: Société de transport de Montréal p. En ligne. <<http://www.stm.info/en-bref/rdd2008.pdf>>. Consulté le 01/04/2011.
- , 2009b. «Plan d'action de développement durable 2007-2011». Société de transport de Montréal. En ligne. <<http://www.stm.info/en-bref/dd.htm>>. Consulté le 11/04/2011.
- , 2010a. *Complete Table of Sustainable Development Indicators: Supplement to the Sustainable Development Report 2009 As at December 31, 2009*. Montréal, 19 p. En ligne. <<http://www.stm.info/English/en-bref/a-indicateursDD2009.pdf>>. Consulté le 15/04/2011.
- , 2010b. *Le mouvement est en marche: rapport de développement durable 2009*. Montréal: Société de transport de Montréal p. En ligne. <<http://www.stm.info/en-bref/rdd2009.pdf>>. Consulté le 02/04/2011.
- , 2011a. *Plan stratégique 2020*. Montréal: Société de transport de Montréal p. En ligne. <[http://www.stm.info/en-bref/plan\\_strategique2020.pdf](http://www.stm.info/en-bref/plan_strategique2020.pdf)>. Consulté le 10/02/2012.

- , 2011b. *RAP Rapport Général: Bilan environnemental 2009-2010*. Montréal: Société de transport de Montréal, 155 p. En ligne. <[http://www.stm.info/en-bref/bilan\\_enviro\\_2009-2010.pdf](http://www.stm.info/en-bref/bilan_enviro_2009-2010.pdf)>. Consulté le 12/11/2011.
- , 2011c. *Rapport de développement durable 2010*. Montréal: Société de transport de Montréal, 45 p. En ligne. <<http://www.stm.info/en-bref/rdd2010.pdf>>. Consulté le 02/06/2011.
- STO. 2005. *Plan stratégique 2005-2015*. Gatineau: Société de transport de l'Outaouais, 79 p. En ligne. <[http://www.sto.ca/pdf/plan\\_strategique\\_%202005-2015%20\\_20051013.pdf](http://www.sto.ca/pdf/plan_strategique_%202005-2015%20_20051013.pdf)>. Consulté le 09/03/2011.
- , 2008. *Sondage auprès de la population et de la clientèle*. Gatineau: Société de transport de l'Outaouais, 3 p. En ligne. <[http://www.sto.ca/pdf/resultats\\_enquete\\_f.pdf](http://www.sto.ca/pdf/resultats_enquete_f.pdf)>. Consulté le 27/04/2011.
- , 2010a. *Plan stratégique de développement du transport en commun 2009 - 2019*. Gatineau: Société de transport de l'Outaouais, 44 p. En ligne. <<http://www.sts.qc.ca/>>. Consulté le 20/06/2011.
- , 2010b. *Rapport Annuel 2009*. Gatineau: Société de transport de l'Outaouais, 48 p. En ligne. <[http://www.sto.ca/pdf/rapport\\_annuel\\_2009.pdf](http://www.sto.ca/pdf/rapport_annuel_2009.pdf)>. Consulté le 09/03/2011.
- , 2011. *Rapport Annuel 2010*. Gatineau: Société de transport de l'Outaouais, 40 p. En ligne. <[http://www.sto.ca/pdf/rapport\\_annuel\\_2010.pdf](http://www.sto.ca/pdf/rapport_annuel_2010.pdf)>. Consulté le 20/08/2011.
- STO, Direction des communications et du marketing. 2009. *La Société de Transport de l'Outaouais*. Gatineau: Société de transport de l'Outaouais, 20 p. En ligne. <<http://www.sto.ca/pdf/documentcorporatif.pdf>>. Consulté le 09/03/2011.
- STS. 2010a. *Plan stratégique de développement du transport en commun 2009 - 2019*. Sherbrooke: Société de transport de Sherbrooke, 44 p. En ligne. <<http://www.sts.qc.ca/>>. Consulté le 20/06/2011.
- , 2010b. *Rapport annuel 2009*. Sherbrooke: Société de transport de Sherbrooke, 38 p.
- , 2011. «Société de transport de Sherbrooke». STS. En ligne. <<http://www.sts.qc.ca/>>. Consulté le 20/06/2011.
- STTR. 2007. *Plan stratégique 2007-2017*. Trois-Rivières: Société de transport de Trois-Rivières, 78 p. En ligne. <[http://www.sttr.qc.ca/images/images/pdf/Plan\\_strategique.pdf](http://www.sttr.qc.ca/images/images/pdf/Plan_strategique.pdf)>. Consulté le 29/05/2011.
- , 2010. *Rapport annuel 2009*. Trois-Rivières: Société de transport de Trois-Rivières, 20 p. En ligne. <<http://www.sttr.qc.ca/images/images/pdf/rapport-annuel-2009.pdf>>. Consulté le 29/05/2011.

- Taylor, D.W., M.C. Baetz et A.A. Warrack. 1999. «Business dealing with government». In *Business and Government in Canada: Partners for the Future*, p. 171-193. Scarborough: Prentice Hall Canada.
- Thiétart, Raymond Alain. 2007. *Méthodes de recherche en management*, 3e éd. Paris: Dunod, xiii, 586 p.
- Tremblay, Michel. 2005a. «Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail». *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 69-78.
- . 2005b. «La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité». *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 60-68.
- Turcotte, Marie-France. 1997. *Prise de décision par consensus leçons d'un cas en environnement*. Coll. «Logiques sociales». Montréal: L'Harmattan, vi, 172 p.
- . 2005. «Responsabilité sociale et gouvernance». In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, p. 214-220. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Turcotte, Marie-France, et Anne Salmon. 2005. *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Coll. «Collection Pratiques et politiques sociales et économiques». Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec, 228 p.
- Turcotte, Marie-France Turcotte, Louis Langelier, Marie Hanquez, Marie-Claude Allard, Thérèse Desrochers et Mickaël Tirilly. 2011. *Comprendre la Responsabilité sociétale de l'entreprise et AGIR sur les bases de la norme ISO 26000*. Québec: IEPF, 184 p.
- UITP. 2011a. *First results from UITP's Sustainable Development Charter Reporting Framework*. Brussels: International Association of Public Transport p. En ligne. <<http://www.uitp.org/Public-Transport/sustainabledevelopment/pdf/LeafletFrameworkLO.pdf>>. Consulté le 04/11/2011.
- . 2011b. «International Association of Public Transport». UITP. En ligne. <<http://www.uitp.org/>>. Consulté le 12/12/2011.
- . 2011c. «Public transport: the smart green solution - Doubling the market share of public transport worldwide by 2025, 2025=PTx2». International association of public transport. En ligne. <<http://www.ptx2uitp.org/>>. Consulté le 12/12/2011.
- . 2011d. «Sustainable Development». International Association of Public Transport. En ligne. <<http://www.uitp.org/Public-Transport/sustainabledevelopment/index.cfm#a>>. Consulté le 05/06/2011.

- Van der Maren, Jean-Marie. 1999. *La recherche appliquée en pédagogie des modèles pour l'enseignement*. Coll. «Méthodes en sciences humaines». Bruxelles: De Boeck-Wesmael, 255 p.
- , 2003. *La recherche appliquée en pédagogie : des modèles pour l'enseignement*, 2e éd. Coll. «Méthodes en sciences humaines». Bruxelles: De Boeck, 257 p.
- Vercher, Corinne. 2010. «Chaînes globales de valeur et responsabilité sociale des firmes de l'habillement: Le cas d'Éthique sur l'Étiquette». *Revue Française de Gestion*, vol. 36, no 201, p. 177-177.
- Vivien, Franck-Dominique. 2005. «Le développement soutenable: au moins trente ans de débat». In *Le développement soutenable*, p. 7-29. Paris: La Découverte.
- Walsh, James P. . 2003. «Social Issues and Management: Our Lost Cause Found». *Journal of Management*, vol. 29, no 6, p. 859-881.
- Weiss, Joseph W. 1998. «A stakeholder approach, issues management frameworks and business ethics». In *Business ethics: a stakeholder and issues management approach*, 2nd. Fort Worth: Dryden Press.
- Welch, Catherine. 2006. «Crossing Language Boundaries: Qualitative Interviewing in International Business». *Management International Review*, vol. 46, no 4, p. 417-417.
- Wheelen, Thomas L., J. David Hunger et David Wicks. 2005. *Concepts in strategic management*, Canadian. Toronto: Pearson Prentice Hall, xx, 362 p.
- Wolcott, Harry F. 1994. *Transforming qualitative data description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 433 p.
- Wood, Donna J. 1991a. «Corporate social performance revisited». *Academy of Management Review*, vol. 16, no 4, p. 691-718.
- , 1991b. «Toward Improving Corporate Social Performance». *Business Horizons*, vol. 34, no 4, p. 66-73.
- Yin, Robert K. 2002. *Case study research : design and methods*, 3rd. Coll. «Applied social research methods series ; v. 5». Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, xvi, 181 p.