



Gouvernement du Canada  
Government of Canada

# Responsabilité *sociale des* entreprises

Guide de mise en œuvre  
à l'intention des  
entreprises canadiennes

Canada



# Responsabilité *sociale des* entreprises

Guide de mise en œuvre  
à l'intention des  
entreprises canadiennes

On peut obtenir cette publication sur supports accessibles, sur demande. Communiquer avec la :

Section du multimédia et de l'édition  
Direction générale des communications et du marketing  
Industrie Canada  
Bureau 264D, tour Ouest  
235, rue Queen  
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Téléphone : (613) 948-1554  
Télécopieur : (613) 947-7155  
Courriel : **production.multimedia@ic.gc.ca**

Pour obtenir des exemplaires supplémentaires de cette publication, s'adresser aux :

Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Tél. (sans frais) : 1 800 635-7943 (au Canada et aux États-Unis)  
Tél. (appels locaux) : (613) 941-5995  
ATS : 1 800 465-7735  
Télééc. (sans frais) : 1 800 565-7757 (au Canada et aux États-Unis)  
Tél. (envois locaux) : (613) 954-5779  
Courriel : **publications@tpsgc.gc.ca**

Cette publication est également offerte par voie électronique sur le Web **www.strategis.ic.gc.ca/rse**.

### **Autorisation de reproduction**

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec Industrie Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, faire parvenir un courriel à **copyright.droitdauteur@tpsgc.gc.ca**.

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N° de catalogue Iu23-12/2006F-PDF  
0-662-71381-8  
54416F

Also available in English under the title *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business*.



Couverture : 10 %  
Pages intérieures : 10 %

# Table des matières

<b>Avant-propos</b>	.....	<b>iv</b>
<b>Introduction</b>	.....	<b>1</b>
<b>Partie 1</b>	<b>Aperçu de la responsabilité sociale des entreprises</b> .....	<b>5</b>
<b>Partie 2</b>	<b>Mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises</b> ...	<b>19</b>
	Tâche 1 Effectuer une évaluation de la RSE .....	24
	Tâche 2 Élaborer une stratégie de RSE .....	34
	Tâche 3 Élaborer des engagements en matière de RSE .....	42
	Tâche 4 Mettre en œuvre les engagements en matière de RSE ....	51
	Tâche 5 Vérifier les progrès et en faire rapport.....	61
	Tâche 6 Évaluer et améliorer .....	67
<b>Partie 3</b>	<b>L'importance de l'implication des parties prenantes</b> .....	<b>69</b>
	Tâche 1 Dresser la liste des parties prenantes.....	73
	Tâche 2 Comprendre les raisons de l'implication des parties prenantes.....	74
	Tâche 3 Planifier le processus d'implication .....	75
	Tâche 4 Amorcer le dialogue.....	76
	Tâche 5 Maintenir le dialogue et respecter les engagements .....	76
	<b>Lectures supplémentaires</b> .....	<b>79</b>
<b>Annexe 1</b>	<b>Groupe consultatif multilatéral externe d'experts en RSE</b> ....	<b>81</b>
<b>Annexe 2</b>	<b>Organisations axées sur la responsabilité sociale des entreprises</b> .....	<b>83</b>
<b>Annexe 3</b>	<b>Instruments internationaux importants en matière de RSE</b> ...	<b>89</b>
<b>Annexe 4</b>	<b>Initiatives de normalisation et codes non gouvernementaux liés à la RSE</b> .....	<b>95</b>

# Avant-propos

On constate une plus grande demande des compagnies pour des renseignements, des exemples de sociétés et des conseils qui fassent autorité sur la responsabilité sociale des entreprises. Le gouvernement fédéral a mis au point ce guide afin de répondre aux demandes de renseignements qu'il reçoit régulièrement sur ce sujet et les initiatives qu'il réalise avec l'industrie pour promouvoir le développement durable.

La publication du guide survient au moment où des organisations multilatérales, des gouvernements, des organisations non gouvernementales et d'autres groupes consacrent beaucoup de temps et d'efforts à la responsabilité sociale des entreprises et à des sujets connexes. Le document prend appui sur les initiatives qui suivent.

- ▶ L'Organisation de coopération et de développement économiques a élaboré des principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales (voir à la page 49). Le Canada a souscrit à ces principes et à ces normes volontaires, qui visent à une conduite responsable des affaires.
- ▶ Le gouvernement fédéral a énoncé des responsabilités en matière de développement durable et s'est engagé à les assumer dans ses activités et dans les programmes et services qu'il propose. En collaboration avec Stratos Inc., il a lancé en ligne une trousse d'information sur la production de rapports sur le développement durable (voir à la page 65). Il veut ainsi soutenir les entreprises et les encourager à rendre compte de leur rendement sur les plans environnemental et social.
- ▶ Le Bureau de la consommation d'Industrie Canada a publié deux guides à l'intention des entreprises désireuses de mettre en œuvre des pratiques responsables envers les consommateurs : *Les codes volontaires : guide d'élaboration et d'utilisation* et *La gestion des plaintes des consommateurs : un guide à l'intention des entreprises canadiennes* (voir à la page 79).
- ▶ Avec l'appui du gouvernement fédéral, le Conference Board du Canada a publié, en 2004, un rapport national sur la responsabilité sociale des entreprises. Ce soutien s'est étendu à l'élaboration, de concert avec Imagine Canada, du Corporate Responsibility Assessment Tool (voir à la page 30).
- ▶ Grâce à l'appui financier du gouvernement fédéral, Stratos Inc. a réalisé, en 2001 et 2003, une enquête repère concernant les rapports

sur la durabilité des entreprises canadiennes ([www.stratos-sts.com/pages/publica010.htm](http://www.stratos-sts.com/pages/publica010.htm)) (en anglais).

- ▶ Commandité en partie par le gouvernement fédéral, l'organisme Corporate Knights a mis au point des indicateurs financiers sur le développement durable des entreprises (voir à la page 15).
- ▶ Sous la direction du Canada, l'Organisation internationale de normalisation ([www.iso.org/iso/fr/ISOOnline.frontpage](http://www.iso.org/iso/fr/ISOOnline.frontpage)) élabore présentement des normes directrices ayant trait à la responsabilité sociale, ainsi que des codes de conduite sur la satisfaction de la clientèle et sur le règlement des différends.
- ▶ En juillet 2005, le secrétaire général des Nations Unies a nommé un représentant spécial pour la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises.
- ▶ Forte de l'appui du gouvernement fédéral, la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie examine, par l'entremise de son groupe de travail sur les marchés financiers et la durabilité, les liens entre la durabilité et le rendement financier ([www.nrtee-trnee.ca](http://www.nrtee-trnee.ca)).
- ▶ Environnement Canada a constitué un groupe officieux de spécialistes de l'industrie, du secteur bancaire, des investissements, du monde universitaire, des secteurs publics et sans but lucratif, afin d'étudier, de développer, d'appuyer et de communiquer le lien entre le rendement environnemental et la valeur financière et afin de rendre ce lien plus pertinent pour le monde des affaires et le secteur financier.

Il est à espérer que les sociétés canadiennes intéressées à mettre en œuvre une approche de la responsabilité sociale des entreprises se servent du guide comme point de départ. Le document examine les enjeux clés à prendre en compte, offre des options pour les résoudre et renvoie à de nombreux outils qui seront vraisemblablement utiles.

Il convient de souligner que les auteurs du guide considèrent la responsabilité sociale des entreprises comme seulement un aspect d'un effort collectif et exhaustif qui vise à améliorer les conditions sociales et environnementales et à empêcher que des torts soient causés. L'action complémentaire des gouvernements, des organisations non gouvernementales, des citoyens et d'autres intervenants est également essentielle.

De plus, les sociétés qui choisissent de mettre en œuvre une approche de la responsabilité sociale des entreprises doivent être conscientes qu'elle s'assortit d'un processus dynamique d'apprentissage et que ce guide ne représente qu'une seule des sources d'information et d'aide disponibles. La

responsabilité sociale des entreprises est une cible mouvante qui ne peut pas être « atteinte » par des activités ou des décisions ponctuelles. Par conséquent, les sociétés doivent l'aborder dans une optique d'amélioration constante, tout en étant à l'affût des nouveaux enjeux et des nouvelles considérations. Il est très possible qu'une société adopte aujourd'hui l'une des approches décrites dans ce guide, mais que, demain, elle doive faire face à de nouveaux défis et à de nouvelles possibilités en matière de responsabilité sociale.

Fort du soutien de la Direction générale de la politique stratégique, le Bureau de la consommation d'Industrie Canada a préparé le guide grâce à l'appui financier d'Environnement Canada, de Commerce international Canada, d'Affaires étrangères Canada et de Ressources naturelles Canada.

Le processus d'élaboration a bénéficié de l'apport d'un vaste groupe de conseillers externes (voir l'annexe 1). Cependant, le guide ne représente pas un consensus de ce groupe et ne reflète pas nécessairement l'opinion de ses membres ou des organismes auxquels ceux-ci appartiennent.

Le Bureau de la consommation tient également à remercier les membres du Groupe de travail interministériel sur la responsabilité sociale des entreprises et le groupe consultatif sur les pays en développement, pour leur apport précieux et leurs judicieux conseils.

Il aimerait remercier plus particulièrement Kathrin Bohr et Margaret Floyd, de Canadian Business for Social Responsibility, Lynn Johannson, de E2 Management Corporation, Coro Strandberg, de Strandberg Consulting, et Susan Todd, de Solstice Sustainability Works.

Les initiatives ou les entreprises mentionnées dans le guide ne sont sanctionnées par aucune des personnes susmentionnées, ni par les organismes auxquels elles appartiennent, ni par le gouvernement fédéral.



# Introduction

## Une entreprise responsable fait de bonnes affaires

On est de plus en plus conscient de l'incidence importante des activités du secteur privé sur la société – sur les employés, la clientèle, les collectivités, l'environnement, les concurrents, les partenaires commerciaux, les investisseurs, les actionnaires, les gouvernements et d'autres. En outre, il devient de plus en plus évident que les entreprises peuvent contribuer à leur propre richesse et à celle de la société en général en examinant leur impact sur le monde dans son ensemble lorsqu'elles prennent des décisions.

Le *Report on Business Magazine* a récemment souligné que « de nombreux dirigeants d'entreprise croient maintenant que faire du bien aux autres, c'est également faire du bien aux actionnaires »<sup>1</sup>. Les activités de responsabilité sociale qui intègrent des préoccupations sociétales plus vastes dans la stratégie et le rendement de l'entreprise constituent des preuves d'une bonne gestion. En plus de susciter la confiance de la collectivité et de procurer un avantage aux compagnies en permettant d'attirer de bons clients et de bons employés, le fait d'agir de manière responsable envers les travailleurs et les autres membres de la société est susceptible de favoriser les intérêts à long terme des entreprises et de leurs actionnaires.

Les entreprises font partie intégrante des collectivités dans lesquelles elles évoluent. Leur succès repose sur le maintien de bonnes relations avec un grand nombre de particuliers, de groupes et d'institutions. Comme l'a souligné Michael Sabia, président et chef de la direction de BCE Inc. : « Les compagnies sont aussi des institutions sociales. Leurs réalisations, leur comportement et le rôle qu'elles jouent dans leur collectivité sont importants [...] Nous pouvons bâtir des collectivités meilleures et plus fortes et, franchement, de meilleurs endroits pour exploiter une entreprise. L'occasion que nous avons nous oblige à le faire<sup>2</sup>. »

Les Canadiens ont des attentes élevées à l'égard du comportement responsable du secteur privé. Les consommateurs demandent que les produits et services reflètent, à des prix concurrentiels, un comportement

**« Il est impossible d'éviter de prêter sérieusement attention à la conscience sociale de l'entreprise : le coût de l'échec est tout simplement trop élevé [...] Il existe d'innombrables possibilités qui sont bénéfiques à tous et qui n'attendent qu'à être découvertes. Chaque activité de la chaîne de valeur d'une entreprise s'imbrique d'une certaine manière avec des facteurs sociaux; tout, des mécanismes de vente et d'approvisionnement aux mécanismes. Et pourtant, très peu d'entreprises y ont songé. Il s'agit de tirer parti des capacités uniques de l'entreprise à appuyer des causes sociales et d'améliorer, par le fait même, son contexte concurrentiel. Les dirigeants d'aujourd'hui ont pour tâche d'arrêter d'être sur la défensive et de commencer à penser stratégiquement à la responsabilité des entreprises. »**

**– Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, lors de la conférence sur la conscience sociale des entreprises, organisée en avril 2005 par la Rotman School of Management de l'Université de Toronto**

1. Classement des entreprises selon leur responsabilité sociale, publié en mars 2005 dans le *Report on Business Magazine*.

2. Cité sur le site [www.imagine.ca](http://www.imagine.ca).

commercial qui soit responsable sur les plans social et environnemental. Pour leur part, les actionnaires sont à la recherche d'un rendement financier amélioré qui intègre des considérations sociales et environnementales. Par exemple, selon un sondage réalisé en 2003 par Environics pour Environnement Canada, 9 actionnaires canadiens sur 10 veulent que les gestionnaires de portefeuilles tiennent compte du rendement environnemental et social des entreprises lorsqu'ils en font l'évaluation. Selon un sondage effectué en 2004 par GlobeScan, tandis que 17 p. 100 des répondants canadiens ont indiqué avoir lu un rapport social ou environnemental d'une compagnie, 77 p. 100 se sont dits intéressés à en apprendre davantage sur la responsabilité sociale des entreprises. Qui plus est, 71 p. 100 estimaient que les consommateurs peuvent avoir une influence sur le degré de responsabilité du comportement d'une compagnie<sup>3</sup>.

Des recherches menées par des organisations mondiales, y compris le Forum économique mondial, l'International Institute for Management Development et Transparency International, indiquent que les chefs d'entreprise canadiens comptent parmi les plus crédibles, les plus respectueux de l'éthique, les moins corrompus et les plus axés sur les valeurs dans le monde<sup>4</sup>.

En même temps, de grandes associations industrielles, comme le Conseil canadien des chefs d'entreprise, ont exprimé l'avis que le Canada pourrait tirer un avantage concurrentiel de la responsabilité sociale des entreprises.

L'agitation même qui a créé tant d'incertitude sur le marché crée donc une occasion, pour le Canada, d'établir un autre avantage important dans la concurrence mondiale visant à attirer des gens et des investissements. En établissant la réputation du Canada comme un pays de choix pour les entreprises responsables et bien gérées, on apporterait une puissante contribution à notre objectif plus vaste qui est de faire en sorte que notre pays soit le meilleur endroit au monde où les gens peuvent vivre et travailler et où les entreprises peuvent investir et prospérer<sup>5</sup>.

---

3. Selon des sondages réalisés en 2003 par Environics et en 2004 par GlobeScan.

4. Conseil canadien des chefs d'entreprise, *Gouvernance, valeurs et compétitivité : un engagement envers le leadership : déclaration du Conseil canadien des chefs d'entreprise*, septembre 2002, p. 10.

5. Conseil canadien des chefs d'entreprise, p. 8.

Bien que les entreprises canadiennes aient, dans l'ensemble, bonne réputation, elles risquent de voir leur image bien méritée ternie si elles négligent de mettre en place des approches systématiques pour garantir le maintien d'un rendement positif. Une réputation ternie entraîne des conséquences qui, souvent, vont bien au-delà d'une seule entreprise : des secteurs entiers, voire des pays, peuvent en souffrir. Il existe plusieurs exemples bien connus de sociétés dont la position a été ébranlée à cause d'un comportement douteux, alors que de nombreuses autres ont été victimes des « dommages collatéraux ». Ces entreprises consacrent fréquemment beaucoup de temps et d'argent à tenter de rétablir leur réputation, souvent avec des résultats mitigés.

Alors, que peut-on faire pour accroître les chances des entreprises canadiennes d'améliorer leur bonne réputation, tout en continuant de faire preuve d'un rendement positif sur les plans social et environnemental?

Les gouvernements sont bien placés pour communiquer l'information sur les pratiques exemplaires et guider les entreprises dans leurs approches systématiques destinées à atteindre, de manière équilibrée, des objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Tels sont les principaux objectifs visés par ce guide.


## **À propos du guide**

Le guide constitue une introduction à la responsabilité sociale des entreprises. Il renferme des renseignements sur la façon d'évaluer les effets sur autrui des activités industrielles et commerciales, d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de responsabilité sociale et les engagements connexes, de mesurer et d'évaluer le rendement et d'en faire rapport, ainsi que d'impliquer les parties prenantes.

Les cadres supérieurs des entreprises de toutes tailles exploitées au Canada ou à l'étranger – des grandes sociétés aux microentreprises, en passant par les PME – trouveront l'ouvrage fort utile, tout comme les équipes de gestion, les administrateurs et les employés de première ligne, sans oublier le personnel des associations industrielles qui travaillent avec des entreprises. Il est à souhaiter que ce guide s'avère également utile à ceux qui s'occupent déjà d'activités de responsabilité sociale. Finalement, ceux qui se situent en dehors du monde économique (p. ex., les fonctionnaires, les représentants d'organisations non gouvernementales et le public) devraient pouvoir se faire une idée des défis à relever lorsque les entreprises abordent l'incidence de leurs activités sur la société.

Le guide distille des idées et des processus, tirés de sources diverses, qui se veulent des suggestions et non des obligations.

Il comprend trois parties.

- ▶ La **partie 1** donne un aperçu de la responsabilité sociale des entreprises : sa définition, sa justification économique et ses rapports avec la loi.
- ▶ La **partie 2** établit un cadre de mise en œuvre en six étapes, de type « planifier, réaliser, vérifier, améliorer », pour une approche de la responsabilité sociale des entreprises. Elle comprend également de l'information qui s'adresse tout particulièrement aux petites entreprises. On peut la repérer grâce à ce symbole. 
- ▶ La **partie 3** examine l'implication des parties prenantes et le rôle que celles-ci peuvent jouer dans la mise en œuvre d'un programme efficace de responsabilité sociale des entreprises.

Quatre annexes renferment des renseignements supplémentaires, y compris une liste exhaustive des principales sources dont le Bureau de la consommation s'est inspiré lors de la rédaction du guide (voir à la page 79).

Aucun effort n'a été ménagé afin de fournir des exemples à jour de pratiques et d'initiatives en matière de responsabilité sociale des entreprises. Néanmoins, les lecteurs devraient communiquer directement avec les organisations spécialisées pertinentes, les associations industrielles et d'autres experts afin d'obtenir les tout derniers renseignements touchant ces initiatives.

Le guide fera l'objet de révisions périodiques, si la demande le justifie et les ressources le permettent. Entre-temps, les mises à jour et l'information supplémentaire sont disponibles à l'adresse [www.strategis.ic.gc.ca/rse](http://www.strategis.ic.gc.ca/rse).

Vous pouvez envoyer vos questions, vos commentaires et vos suggestions sur le guide à :

Kernaghan Webb  
Responsable du projet de guide sur  
la responsabilité sociale des entreprises  
Bureau de la consommation  
Industrie Canada  
235, rue Queen  
Ottawa ON K1A 0H5

Courriel : [webb.kernaghan@ic.gc.ca](mailto:webb.kernaghan@ic.gc.ca)

## Partie 1

# Aperçu de la responsabilité sociale des entreprises

## Qu'est-ce que la responsabilité sociale des entreprises?

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est aussi connue sous diverses autres appellations : responsabilité des entreprises, reddition de comptes des entreprises, éthique des entreprises, conscience sociale des entreprises, durabilité, gérance, triple bilan et entreprises responsables, pour n'en nommer que quelques-unes.

La RSE est un concept en pleine évolution pour lequel il n'existe pas, à l'heure actuelle, de définition universellement acceptée. Elle est généralement interprétée comme étant la façon dont les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques à leurs valeurs, à leur culture, à leur prise de décisions, à leur stratégie et à leurs activités d'une manière transparente et responsable, et donc la façon d'instaurer des pratiques exemplaires, de créer de la richesse et d'améliorer la société.

Le World Business Council for Sustainable Development décrit la RSE comme étant la contribution de l'entreprise au développement économique durable. Fondée sur le respect des lois et des règlements, elle englobe ordinairement des engagements et des activités qui vont au-delà des exigences juridiques, notamment en matière :

- ▶ de gouvernance et d'éthique de l'entreprise
- ▶ de santé et de sécurité
- ▶ de gérance de l'environnement
- ▶ de droits de la personne (y compris les droits fondamentaux dans le domaine du travail)
- ▶ de gestion des ressources humaines
- ▶ de participation, de développement et d'investissement communautaires
- ▶ d'implication et de respect des Autochtones
- ▶ de mécénat d'entreprise et de bénévolat des employés

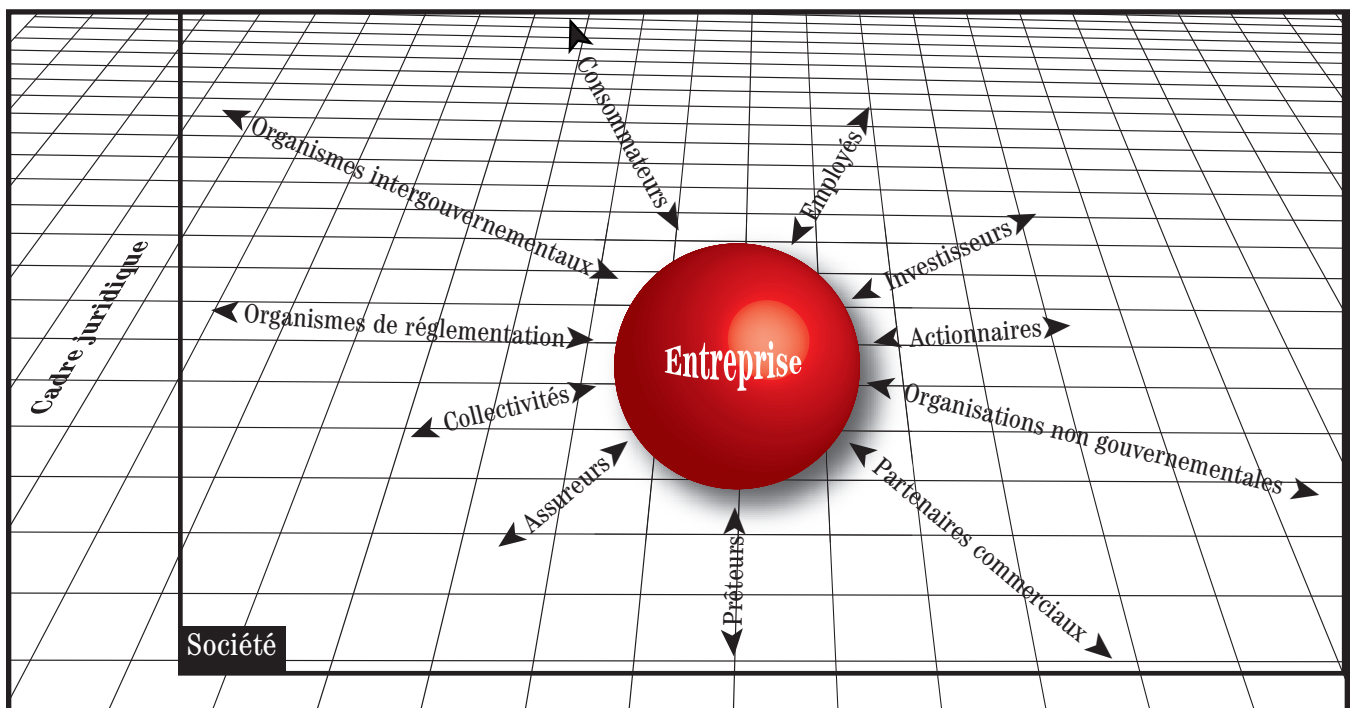
*La RSE est généralement interprétée comme étant la façon dont les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques à leurs valeurs, à leur culture, à leur prise de décisions, à leur stratégie et à leurs activités d'une manière transparente et responsable, et donc la façon d'instaurer des pratiques exemplaires, de créer de la richesse et d'améliorer la société.*

- ▶ de satisfaction de la clientèle et de respect des principes de concurrence loyale
- ▶ de mesures anticorruption
- ▶ de reddition de comptes, de transparence et de production de rapports sur le rendement
- ▶ de relations avec les fournisseurs, tant pour les chaînes d'approvisionnement au Canada que pour celles à l'étranger.

Ces éléments de la RSE sont souvent reliés et interdépendants et s'appliquent aux entreprises, peu importe l'endroit où elles exercent leurs activités.

Puisque les entreprises jouent un rôle essentiel dans la création d'emplois et de richesse dans la société, la RSE constitue une préoccupation centrale de gestion. Elle incite les entreprises à être proactives dans la gestion des risques et à tirer parti des occasions, surtout à l'égard de leur réputation et de la mobilisation générale de leurs parties prenantes. Ces dernières peuvent comprendre les actionnaires, les employés, les clients, les collectivités, les fournisseurs, les gouvernements, les organisations non gouvernementales, les organisations internationales et d'autres qui sont

## La RSE peut toucher une gamme étendue de parties prenantes



touchés par les activités de l'entreprise (voir la partie 3, qui est consacrée exclusivement à ce sujet).

Avant tout, la RSE est une question de rendement : il s'agit d'aller au-delà des mots pour déboucher sur des gestes et des impacts sociétaux efficaces et observables. La production de rapports sur le rendement fait partie intégrante du comportement transparent, responsable – et, par conséquent, crédible – de l'entreprise. Le risque de problèmes est considérable lorsque les parties prenantes d'une entreprise croient que celle-ci ne fait que se livrer à un exercice de relations publiques et qu'elle n'est pas en mesure de démontrer la prise de mesures concrètes qui procurent des avantages sociaux et environnementaux réels.

## **Pourquoi la RSE a-t-elle pris de l'importance?**

Voici quelques-uns des nombreux facteurs et influences qui ont fait en sorte qu'on prête de plus en plus attention à la RSE.

- ▶ La mondialisation – avec, comme conséquence, un accent sur le commerce transfrontalier, les multinationales et les chaînes d'approvisionnement d'envergure mondiale – suscite, en matière de RSE, de plus en plus de préoccupations, notamment aux chapitres des pratiques de gestion des ressources humaines, de la protection de l'environnement, de la santé et de la sécurité.
- ▶ Des gouvernements et des organismes intergouvernementaux, comme les Nations Unies, l'Organisation de coopération et de développement économiques et l'Organisation internationale du Travail, ont élaboré des pactes, des déclarations, des lignes directrices, des principes et d'autres instruments qui exposent les grandes lignes des normes sociales de conduite acceptable.
- ▶ Les progrès de la technologie des communications, comme Internet, les téléphones cellulaires et les assistants numériques, facilitent la surveillance des activités commerciales et la diffusion de l'information à leur sujet. Par l'entremise de leurs sites Web, les organisations non gouvernementales attirent maintenant régulièrement l'attention, sur les pratiques commerciales qu'elles jugent problématiques.
- ▶ Les consommateurs et les investisseurs sont de plus en plus intéressés à appuyer des pratiques commerciales responsables. Ils exigent plus d'information sur la manière dont les entreprises réagissent aux possibilités et aux risques qui sont liés aux enjeux sociaux et environnementaux.

---

## **Les entreprises devraient faire davantage, selon un sondage international**

Réalisé en 2004 auprès de plus de 23 000 personnes dans 21 pays, un sondage GlobeScan sur la RSE indique que le public attend davantage du secteur des entreprises.

▶ Dans les pays industrialisés, la confiance envers les entreprises nationales (49 p. 100) et mondiales (38 p. 100) est inférieure à celle envers les organisations non gouvernementales (68 p. 100), les Nations Unies (65 p. 100), les gouvernements nationaux (52 p. 100) et les syndicats (50 p. 100).

▶ Dans la plupart des pays où le sondage a été réalisé, mais moins en Asie et en Afrique, les gens ont donné une évaluation négative du rendement des grandes entreprises sur le plan de la RSE.

▶ En évaluant la fréquence à laquelle les gens récompensent ou punissent les entreprises, on estime à entre 12 et 30 p. 100 de la population le marché des consommateurs actifs au chapitre de l'éthique dans les pays développés.

▶ Le grand public des pays industrialisés est avide d'information sur la RSE. Une personne interrogée sur cinq affirme avoir lu des rapports d'entreprises sur ce thème. Selon GlobeScan, « s'ils sont bien présentés, les rapports sur la RSE pourraient devenir un nouvel outil de communication des entreprises particulièrement efficace dans un monde où nous désirons que tout nous soit montré ».

Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incsr-rse.nsf/fr/rs00123f.html>.

---

## Reconnaissance, par les investisseurs, de la RSE dans le marché

Les récents progrès du mouvement de l'investissement responsable à l'échelle nationale et internationale prouvent que le marché est en train d'élaborer des critères sociaux et environnementaux et l'information connexe pour compléter les critères financiers traditionnels utilisés pour la prise de décisions d'investissement. Les indices de marché et les cabinets de spécialistes fournissent maintenant aux sociétés de fonds mutuel, aux fonds privés d'actions, aux fonds de capital-risque, aux banques commerciales et à d'autres investisseurs du marché des capitaux des renseignements sur une gamme étendue de caractéristiques des entreprises, notamment la gouvernance, la gestion des ressources humaines, la santé et la sécurité, la protection de l'environnement et le développement communautaire. Voici quelques exemples d'indices axés sur l'investissement responsable : le Dow Jones Sustainability Index, l'indice FTSE4Good 100, l'indice canadien Jantzi Social Index, Innovest, le Calvert CALVIN Social Index et l'indice Domini 400 de KLD. Les indices, les sociétés de fonds mutuel et les banques qui s'intéressent à l'investissement responsable donnent leur définition de « responsabilité sociale » et de « durabilité ». À l'origine, les partisans de l'investissement responsable voulaient éliminer les secteurs potentiellement indésirables (p. ex., le tabac et le jeu). Cependant, depuis plus récemment, ils emploient des critères positifs qui sont liés aux approches du leadership, aux processus de planification et aux pratiques de gestion dans des domaines comme la gouvernance d'entreprise et l'environnement. Il existe de nombreux modes de présentation de l'information.

- ▶ Les nombreux manquements graves et notoires à l'éthique d'entreprise ont accru la méfiance du public envers les compagnies et ont mis en évidence la nécessité d'améliorer, au sein de celles-ci, la gouvernance, la transparence, la reddition de comptes et les normes déontologiques.
- ▶ Dans de nombreux pays, les citoyens disent clairement que les entreprises doivent respecter les normes de diligence sociale et environnementale, peu importe où elles exercent leurs activités.
- ▶ On est de plus en plus conscient de la capacité limitée des initiatives législatives et réglementaires gouvernementales à s'attaquer efficacement à tous les enjeux englobés dans la responsabilité sociale des entreprises.
- ▶ Les entreprises saisissent que l'adoption d'une approche efficace en matière de RSE peut diminuer les risques de perturbation de leurs activités, offrir de nouveaux débouchés et améliorer la réputation de l'entreprise et de ses marques.

## Quelle est la justification économique de la RSE?

La justification économique de la RSE diffère d'une entreprise à l'autre, selon divers facteurs, notamment la taille, les produits, les activités, l'emplacement, les fournisseurs, les dirigeants et la réputation (et la réputation du secteur d'activités). Un autre facteur est l'approche adoptée par l'entreprise en matière de RSE. L'approche peut varier, de la prise de mesures stratégiques et graduelles sur certains enjeux à la transformation en chef de file dans ce domaine.

La justification économique de la RSE tourne aussi autour du fait que les entreprises qui n'impliquent pas les parties touchées par leurs activités peuvent mettre en péril leur capacité de créer de la richesse pour elles-mêmes et la société. La prise en compte des intérêts et de l'apport de ceux avec qui on interagit constitue le fondement d'un comportement éthique et d'une saine gouvernance. La RSE est essentiellement une approche stratégique qui permet aux entreprises de prévoir et de résoudre les problèmes liés à leurs interactions avec les autres et, par ces interactions, d'obtenir du succès dans leurs projets.

Un consensus grandissant se dégage relativement au lien entre la responsabilité sociale et la réussite d'une entreprise. Le World Business Council for Sustainable Development a souligné qu'une stratégie cohérente de RSE, fondée sur l'intégrité, des valeurs solides et une approche à long



terme, procure des avantages commerciaux évidents aux entreprises et contribue au bien-être de la société. Ed Zander, président et chef de la direction de Motorola, affirme qu'une performance économique forte et un bon rendement social et environnemental ne sont pas incompatibles. En fait, il croit qu'une bonne conscience sociale accroît les profits des entreprises. Pour lui, il n'est pas surprenant que de nombreux analystes et investisseurs surveillent de plus près les efforts faits en ce sens pour des raisons purement fiduciaires. Les entreprises qui possèdent un bon dossier sur le plan de la citoyenneté sociale et qui se sont vraiment engagées envers la responsabilité sociale sont, selon lui, plus durables et mieux gérées et représentent donc de meilleurs investissements à long terme<sup>1</sup>. Comme l'a indiqué Tony Fell, président de RBC Marché des Capitaux, « la vitalité perpétuelle de nos collectivités est dans l'intérêt à long terme de nos entreprises et dans l'intérêt d'un pays sain et dynamique. Aucune entreprise ne fonctionne dans le vide »<sup>2</sup>.

### **Avantages possibles de la mise en œuvre d'une approche de la RSE**

Voici une liste partielle des principaux avantages possibles de l'instauration de la RSE :

- ▶ *Une prévision et une gestion améliorées d'un éventail toujours plus grand de risques.* Une gestion efficace des risques sociaux, environnementaux, juridiques, économiques et autres, dans un marché de plus en plus complexe, avec une surveillance plus étroite et l'examen minutieux des activités de l'entreprise par les parties prenantes, peut améliorer la sécurité de l'approvisionnement et la stabilité générale des marchés. La prise en compte des intérêts des parties préoccupées par l'incidence d'une entreprise constitue une façon de prévoir et de gérer le risque.
- ▶ *Une meilleure gestion de la réputation.* Les organisations qui connaissent un bon rendement au chapitre de la RSE peuvent se bâtir une réputation, alors qu'une piètre performance à cet égard risque, lorsqu'elle est exposée au grand jour, de réduire leur valeur et celle de leurs marques. Cela est particulièrement important pour les organisations dont les marques de détail ont une grande valeur et sur lesquelles les médias, les activistes et les consommateurs exercent

---

### **Croissance significative de l'investissement responsable au Canada**

Selon un rapport publié en avril 2005 par l'Association pour l'investissement responsable (AIR) (disponible à l'adresse [www.socialinvestment.ca/French/SIRReview04fr.pdf](http://www.socialinvestment.ca/French/SIRReview04fr.pdf)), ce type d'investissement atteint 65,5 milliards de dollars au Canada, ce qui représente une hausse de 27 p. 100 au cours des deux dernières années. L'ouvrage fait état d'une croissance solide dans la plupart des catégories d'investissement responsable, notamment la gestion des placements, les fonds de placement pour les particuliers, l'investissement communautaire, le militantisme d'actionnaire et le prêt responsable. « Le marché de l'investissement responsable offre un grand potentiel », selon le rapport, qui repose sur une étude des actifs que l'AIR réalise tous les deux ans. « De toute évidence, les organisations traditionnelles comme celles qui sont plus novatrices pourraient [...] occuper [dans le marché de l'investissement responsable] une place plus importante. Il y a également de la place pour de nouveaux produits et services... »

---

1. Motorola, *Corporate Citizen Report*, 2004.

2. Imagine Canada, Forum des politiques publiques et Conference Board du Canada, *Vers un nouveau partenariat pour le développement communautaire : rapport du Forum du secteur privé et du secteur bénévole*, avril 2004, p. 13.

---

## Politique en matière d'investissement responsable de l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada

En octobre 2005, l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada (RPC) a annoncé une nouvelle politique en matière d'investissement responsable. Elle est assortie d'une détermination de l'Office à développer sa capacité à s'impliquer ainsi qu'à utiliser son influence à titre d'actionnaire de plus de 1 800 entreprises pour favoriser une amélioration du rendement à l'égard des facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance et de la présentation d'informations à ce sujet. Le fonds de réserve du RPC dépasse 90 milliards de dollars. L'Office d'investissement du RPC doit rendre des comptes aux 16 millions de Canadiens qui cotisent au Régime ou qui en bénéficient. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.cppib.ca/fr/how/social/index.html](http://www.cppib.ca/fr/how/social/index.html).

souvent une pression. La réputation, ou le capital marques, repose sur des valeurs telles que la confiance, la crédibilité, la fiabilité, la qualité et la constance. Même dans le cas des entreprises qui ne sont pas directement exposées au marché de détail par des marques, leur réputation, bonne ou mauvaise, relativement aux questions de RSE en tant que partenaires de la chaîne d'approvisionnement, peut faire la différence entre une occasion d'affaires réussie et une montée pénible pour atteindre la respectabilité.

- ▶ *Une plus grande facilité à recruter, à former et à garder le personnel.* Elle peut être la conséquence directe de la fierté suscitée par les produits et les pratiques de l'entreprise ou de la mise en place de meilleures pratiques sur le plan des ressources humaines, comme des politiques favorables à la famille. Elle peut aussi découler indirectement de programmes et d'activités qui améliorent le moral et la loyauté des employés. Ces derniers se font les champions d'une entreprise pour laquelle ils sont fiers de travailler.
- ▶ *Une amélioration de la compétitivité et du positionnement sur le marché.* Elle peut se produire grâce à la différenciation et à l'innovation aux chapitres de l'organisation, des processus et des produits. De bonnes pratiques de RSE peuvent aussi faciliter l'accès à de nouveaux marchés. Par exemple, une entreprise peut obtenir une certification attestant son respect de normes sociales et environnementales pour devenir le fournisseur de certains détaillants.
- ▶ *Une efficacité opérationnelle et des économies accrues.* Elles résultent, en particulier, d'améliorations apportées à l'efficacité qui ont été repérées grâce à une approche systématique de la gestion qui vise notamment le perfectionnement constant. Ainsi, en évaluant les aspects environnementaux et énergétiques d'un procédé, on peut découvrir des occasions de transformer des flux de déchets en sources de revenus (p. ex., des copeaux de bois en panneaux de particules) et de réduire la consommation globale d'énergie.
- ▶ *Une capacité accrue d'attirer et d'établir des relations efficaces et efficaces avec les maillons de la chaîne d'approvisionnement.* Les entreprises aux vues similaires peuvent établir des relations d'affaires à long terme qui s'avèrent profitables. Les grandes sociétés peuvent inciter des entreprises plus petites avec qui elles font affaire à instaurer une approche de la RSE. Par exemple, certains grands constructeurs d'automobiles insistent pour que leurs fournisseurs possèdent une certification attestant leur respect de normes relatives

aux systèmes de gestion environnementale. De même, de gros détaillants de l'industrie du vêtement exigent que leurs fournisseurs se conforment aux codes et aux normes du travail.

- ▶ **Une meilleure capacité d'adaptation aux changements.** Une entreprise qui, grâce à des échanges constants avec les parties prenantes, se tient au courant de l'évolution des choses se trouve mieux placée pour prévoir les changements susceptibles de survenir sur les plans réglementaire, économique, social ou environnemental et pour y réagir.
- ▶ **Un soutien plus fort de la société à des interventions dans la collectivité.** Une meilleure compréhension de l'entreprise, de ses objectifs et de ses activités par les citoyens et les parties prenantes se traduit par des relations plus fructueuses. Ce phénomène peut alors engendrer des alliances plus fortes et plus durables avec le public, le secteur privé et la société civile (qui sont toutes étroitement liées à la réputation en matière de RSE, comme nous l'avons dit précédemment).
- ▶ **Un accès aux capitaux.** Les institutions financières tiennent de plus en plus compte de critères sociaux et environnementaux lors de l'évaluation des projets. Quand il s'agit de décider où placer leur argent, les investisseurs cherchent les indices d'une gestion efficace de la RSE.
- ▶ **De meilleures relations avec les organismes de réglementation.** Certaines administrations gouvernementales appliquent des processus d'approbation plus rapides à l'endroit des entreprises qui ont mené des activités sociales et environnementales qui vont au-delà des exigences de la réglementation.

À la lumière de ce qui précède, les entreprises commencent à s'apercevoir que leur réputation est intimement liée à la manière dont elles tiennent compte des effets de leurs activités sur leurs interlocuteurs. Par conséquent, la réputation est, pour l'entreprise, un actif inestimable, quoiqu'intangible en grande partie, qui, comme tout autre actif, doit être géré avec prudence.

Les entreprises qui mettent en place une approche de la RSE ne le font pas, généralement, que pour des raisons économiques. Souvent, elles sont incitées à tenir compte de leurs responsabilités en raison de principes moraux, parce qu'elles croient que c'est la bonne chose à faire ou parce qu'elles se soucient du bien-être des générations actuelles et futures.

Enfin, il importe de reconnaître que, bien que l'existence de corrélations positives ou neutres entre la responsabilité sociale et

---

## Une étude montre les avantages de la RSE

En se fondant sur une étude qui a duré deux ans, le World Business Council for Business Development a tiré plusieurs conclusions quant aux avantages que les entreprises peuvent tirer de la RSE.

▶ Une stratégie cohérente en matière de RSE, qui repose sur l'intégrité, des valeurs solides et une approche à long terme, procure des avantages commerciaux aux entreprises et aide celles-ci à contribuer de façon positive à la société.

▶ Une stratégie de RSE donne aux entreprises l'occasion de montrer leur côté humain.

▶ Une telle stratégie exige un dialogue ouvert et des partenariats constructifs avec les divers ordres de gouvernement, les organisations intergouvernementales, les organisations non gouvernementales, les éléments de la société civile et, en particulier, les collectivités locales.

▶ Lorsqu'elles mettent en œuvre des stratégies de RSE, les entreprises doivent reconnaître et respecter les différences locales et culturelles, tout en maintenant des normes et des politiques globales de haute qualité et uniformes.

▶ La sensibilité aux différences locales implique l'instauration d'initiatives spécifiques.

Le rapport complet est disponible à l'adresse [www.wbcd.org](http://www.wbcd.org).

environnementale et un rendement financier supérieur soit généralement étayée par les preuves, celle de liens de cause à effet probants ne l'est pas. De nombreuses études ont été réalisées, mais les conclusions ne sont pas unanimes<sup>3</sup>. Qu'il suffise de dire que la recherche sur ce sujet se poursuit.

### **Travailler avec les Autochtones**

Vu le rôle particulier que jouent les peuples, la culture, les droits et les traités autochtones dans la société canadienne, il importe de souligner les liens potentiels et existants entre la RSE et le travail avec les Autochtones.

La RSE repose sur la notion fondamentale de respect social et culturel envers les interlocuteurs d'une entreprise. De plus en plus, les sociétés canadiennes reconnaissent l'importance de travailler avec les peuples, les collectivités et les compagnies autochtones, afin d'élaborer des approches commerciales qui soient avantageuses pour tous les intéressés. Il existe des occasions pour de telles collaborations en ville comme à la campagne.

À l'automne 2004, IBM Canada a annoncé un programme visant à accroître les possibilités économiques des Autochtones et à faire davantage affaire dans leurs collectivités et avec leurs compagnies. L'entreprise s'associe au gouvernement manitobain pour s'attaquer aux obstacles à leur participation à l'économie. Elle prévoit lancer à leur intention un programme d'embauche dans le secteur technologique. En outre, elle est en train d'élaborer des partenariats avec plusieurs sociétés appartenant à des Autochtones.

Syncrude est présentement l'un des plus grands employeurs d'Autochtones au Canada. Ces derniers constituent plus de 13 p. 100 de sa main-d'œuvre salariée et contractuelle. En 2000, la valeur des marchés conclus avec des entreprises appartenant à des Autochtones, ou contrôlées par ceux-ci, a atteint 72 millions de dollars. Syncrude a également mis sur pied, à l'intention des Autochtones, des programmes axés sur l'éducation, la culture et l'environnement.

Les sociétés Placer Dome et Kinross Gold Corporation ont conclu et renouvelé, avec six collectivités des Premières nations du nord de l'Ontario, une entente sur les répercussions et les avantages relativement à la mine Musselwhite. Entre autres, l'entente renferme des dispositions sur le partage des recettes, l'emploi et la formation, les contrats

---

3. Voir, par exemple, Orlitzky, M., F. Schmidt et S. Rynes, « Corporate social and financial performance : A meta-analysis, *Organizational Studies*, vol. 24, 2003, p. 403-441. Il s'agit d'un examen de 52 études effectuées au cours des 30 dernières années. Voir aussi Ganzi, J.T., E. Steedmand et S. Quenneville, *Linking Environmental Performance to Business Value: A North American Perspective*, Commission de coopération environnementale, 2004.

d'approvisionnement, ainsi que la participation des collectivités touchées à la protection et à la surveillance de l'environnement.

Husky Injection Molding Systems Ltd. s'est associé à la Première nation de Moose Deer Point pour construire, sur la réserve, une installation de moulage par injection de calibre international, dont la collectivité est maintenant la seule propriétaire et exploitante.

Des organisations canadiennes ont mis au point des normes d'aménagement forestier durable. Parmi ces dernières, on trouve la norme d'aménagement forestier durable, de l'Association canadienne de normalisation, et les normes de foresterie durable, du Forest Stewardship Council. Ces normes soulignent le rôle distinctif et important que les Autochtones et leurs collectivités devraient jouer dans la culture des forêts au Canada.

Le Conference Board du Canada et d'autres organismes ont fait valoir que les entreprises non autochtones souhaitent vivement collaborer économiquement avec leurs homologues autochtones. Au cours des 20 dernières années, des liens plus nombreux et plus étroits se sont tissés entre ces groupes, en raison des motivations économiques, sociales et juridiques de tous les intéressés. Pour vous renseigner davantage sur les travaux du Conference Board dans ce domaine, rendez-vous à l'adresse [www.conferenceboard.ca/GCSR/networks/ccar.asp](http://www.conferenceboard.ca/GCSR/networks/ccar.asp) (en anglais).

Cette tendance à la collaboration est soutenue davantage par le guide de pratiques de leadership que Canadian Business for Social Responsibility a publié en juillet 2005. L'ouvrage fait suite à la conférence sur l'implication et le développement durable des Autochtones qui s'est tenue en février 2005 sur le thème de l'établissement de relations durables. Les pratiques novatrices et mutuellement avantageuses qui ont été exposées lors de cette rencontre reflètent la valeur de la collaboration entre partenaires autochtones et non autochtones, qui favorise la durabilité économique, culturelle, sociale et environnementale des entreprises et des collectivités. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.cbsr.ca](http://www.cbsr.ca) (en anglais).

## **Les entreprises tirent-elles des avantages de leurs activités de RSE?**

Certaines entreprises canadiennes commencent à tirer profit de leurs activités de RSE. Voici des exemples.

- ▶ Husky Injection Molding Systems Ltd. a consacré beaucoup d'énergie à l'élaboration et à la mise en œuvre de son initiative « But et valeurs fondamentales », qui met l'accent sur les gens, l'environnement, la

collectivité et l'éthique. L'entreprise soutient que, grâce à cette approche, elle a obtenu plus vite qu'auparavant divers permis gouvernementaux. Elle souligne également que, grâce à un investissement de 4,2 millions de dollars dans des programmes environnementaux et de santé et sécurité, elle estime avoir réalisé des économies de 9 millions de dollars, notamment en raison de la réduction du nombre de blessures et du taux d'absentéisme des employés.

- ▶ Après avoir été impressionnée par la feuille de route de Falconbridge au chapitre de son développement durable et de ses activités, la Société minière du Sud Pacifique a demandé à cette entreprise de mettre sur pied une usine de ferronickel en Nouvelle-Calédonie, île tropicale écosensible. L'usine est maintenant opérationnelle.
- ▶ Montréalaise de naissance, l'écoconceptrice Joanna Notkin a découvert que la plupart des produits en coton ou en bois sont finis à l'aide de procédés chimiques et que la culture du coton utilise plus de 25 p. 100 des pesticides de la planète, qui rejoignent souvent la nappe phréatique. Notkin a fondé l'entreprise de textiles de décoration LooLo dans l'espoir de réduire au minimum les impacts environnementaux de l'industrie du textile, l'une des plus polluantes du globe. Les produits de LooLo attirent énormément l'attention des médias parce qu'ils sont confectionnés avec des matières compostables qui sont cultivées biologiquement ou dépourvues de produits chimiques et qui proviennent de sources spéciales.
- ▶ L'initiative « Gestion responsable » de l'Association canadienne des fabricants de produits chimiques comporte un ensemble exhaustif de principes et de codes et un processus connexe de vérification et de production de rapports destinés au public. Elle a suscité la création de programmes semblables dans une quarantaine d'autres pays. Le site Web de l'Association ([www.ccpa.ca/french/](http://www.ccpa.ca/french/)) fait état de programmes de sensibilisation communautaire réussis, dans le contexte desquels les activités d'usines chimiques ont été améliorées à la suite de consultations publiques.
- ▶ Vancity, caisse d'épargne et de crédit établie en Colombie-Britannique, a mis au point des produits et services financiers novateurs qui découlent de son énoncé de valeurs et d'engagements, ainsi que de l'implication connexe des parties prenantes. Parmi ces produits, on trouve une carte de crédit fondée sur des valeurs (VISA EnviroFund), des prêts sans garantie pour l'autodéveloppement des entreprises, un fonds commun de placement socialement responsable, ainsi que des

produits financiers qui permettent aux membres de choisir des investissements qui reflètent leurs valeurs personnelles.

- ▶ En 2001, la société forestière Tembec s'est engagée à faire certifier, par le Forest Stewardship Council, près de 13 millions d'hectares de forêts d'ici 2005. En 2002 et 2003, Tembec a conclu des ententes avec des groupes écologistes relativement à la préservation de régions importantes sur le plan de l'environnement. Des dirigeants de Tembec ont affirmé que cette initiative avait accru la sécurité du marché et entraîné des résultats plus tangibles : à la fin 2003, Tembec a signé une entente selon laquelle elle livrera à Home Depot une plus grande quantité de bois provenant de ses activités forestières certifiées. En mars 2004, Tembec occupait le premier rang des entreprises forestières au Canada, selon le classement du *Report on Business Magazine* qui traite de la RSE.
- ▶ Suncor Energy Inc. n'a rien ménagé afin de mettre en place des pratiques efficaces en matière de développement durable et de travailler avec les collectivités locales. L'entreprise récolte le fruit de ses efforts sous la forme d'un appui accru de la collectivité à ses projets d'expansion.
- ▶ New Society Publishers est une maison d'édition consacrée à la création d'une société juste et durable sur le plan écologique. En 2001, l'entreprise s'est engagée publiquement à produire toutes ses nouvelles parutions sur du papier entièrement recyclé après consommation. Conséquence de cette initiative, elle a établi des contacts importants à la grandeur du mouvement environnemental, a été nommée éditeur britanno-colombien de l'année en 2003 et a reçu le prix Ethics in Action.
- ▶ Selon l'entreprise pétrolière et gazière Nexen Inc., sa réputation mondiale d'entreprise juste et éthique constitue un avantage concurrentiel important : la confiance qu'elle a méritée l'aide à attirer et à garder des employés talentueux. Elle est, à son avis, bien reçue dans les collectivités où elle exerce ses activités parce qu'elle fait participer la population locale à la prise des décisions qui les touchent et qu'elle y établit des relations mutuellement avantageuses<sup>4</sup>.
- ▶ RBC Groupe Financier a été ajoutée au Dow Jones Sustainability World Index, qui regroupe les chefs de file dans les domaines financier, social et environnemental. L'indice se compose de plus de

---

## Indicateurs financiers relatifs à la RSE

Corporate Knights est une maison d'édition canadienne qui se consacre à rendre les entreprises plus responsables par l'adoption de diverses mesures axées sur la transparence et la reddition de comptes en matière de RSE. Grâce à l'appui du gouvernement fédéral, l'organisme a réuni une équipe multilatérale qui a élaboré des indicateurs financiers relatifs à la RSE pour des industries spécifiques et pour l'ensemble de l'industrie. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.corporateknights.ca](http://www.corporateknights.ca) (en anglais).

---

## Conversations avec les incrédules

La compréhension des liens entre la réussite des entreprises et l'intégration de la RSE dans la prise de décisions ne cesse d'attirer énormément d'attention. Pour une discussion approfondie et continue à cet égard, rendez-vous au site « Conversations avec les incrédules » ([www.conversations-with-disbelievers.net/cms.cgi/site/languages/francais/index.htm](http://www.conversations-with-disbelievers.net/cms.cgi/site/languages/francais/index.htm)). Vous y trouverez des données, des études de cas et des rapports spéciaux sur le sujet. Le site est parrainé par la Fondation Ford et fait appel à des partenaires du monde entier.

---

4. Voir [www.nexeninc.com/Investors/President\\_Update/Update3.asp](http://www.nexeninc.com/Investors/President_Update/Update3.asp) (en anglais).

---

## Études de cas canadiennes

De concert avec la maison Five Winds International, le gouvernement du Canada a publié l'ouvrage *Responsabilité sociale des entreprises – Principaux enseignements et 10 études de cas qui s'y rattachent* ([www.nrca.gc.ca/sd-dd/pubs/csr-rse/csr\\_f.html](http://www.nrca.gc.ca/sd-dd/pubs/csr-rse/csr_f.html)).

---

## Point de vue de SustainAbility sur l'évolution du milieu de la responsabilité

« Depuis des décennies, les conseils d'administration de grandes entreprises se penchent sur la question de la responsabilité passée, actuelle et potentielle. Ce rapport soutient que le milieu de la responsabilité – et, par conséquent, les risques subis par les entreprises et la valeur pour les actionnaires – évolue, et ce rapidement. L'ouvrage examine les preuves, présente les changements et tente d'orienter les entreprises au moyen d'études pour qu'elles puissent se retrouver dans un terrain inconnu. Les études examinent les enjeux des changements climatiques, des droits de la personne, de l'obésité et des problèmes environnementaux dont on a hérité, et se prononcent à cet égard. (tiré du site [www.sustainability.com/insight/liability-article.asp?id=180](http://www.sustainability.com/insight/liability-article.asp?id=180)) (en anglais)

300 entreprises de 22 pays qui font partie de la tranche supérieure de 10 p. 100 des sociétés de leur secteur au chapitre du développement durable. Le classement se fonde sur l'évaluation du rendement sur les plans environnemental, social et économique.

## Quel est le lien entre la RSE et la loi?

Il existe un lien étroit entre la RSE et la loi. Cette dernière constitue l'outil privilégié par les gouvernements pour réagir à l'incidence sociale, environnementale et économique d'une entreprise. Par exemple, au Canada, il existe une gamme étendue de lois fédérales, provinciales et territoriales ainsi que de règlements locaux relativement à la consommation, aux travailleurs, à la santé et à la sécurité, aux droits de la personne, à la protection de l'environnement, à la corruption, à la gouvernance d'entreprise et aux taxes et impôts. L'approche de la responsabilité sociale devrait garantir le respect, par l'entreprise, de la législation sociale, environnementale et économique en vigueur. Les activités des entreprises en matière de RSE peuvent être perçues comme une méthode proactive d'élimination d'une conduite potentiellement problématique avant qu'elle attire l'attention du milieu juridique.

► *La production de rapports sur le rendement et la loi.* Des lois fédérales exigent des entreprises de secteurs donnés qu'elles fassent part au public de certaines de leurs pratiques et activités. Par exemple, quand leurs capitaux propres sont d'au moins un milliard de dollars, les sociétés de fiducie et les sociétés d'assurance constituées en vertu d'une loi fédérale ainsi que les banques sont légalement tenues de publier chaque année une déclaration sur les responsabilités envers la collectivité, dans laquelle elles décrivent leur contribution à l'économie et à la société canadiennes. La *Loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999)* exige des entreprises qu'elles divulguent leur utilisation de certaines substances toxiques par le biais de l'Inventaire national des rejets de polluants. Adoptée par le Parlement fédéral, la Loi sur la concurrence interdit les pratiques d'affaires fausses ou trompeuses. Il convient également de souligner que, comme conséquence d'un examen minutieux accru par le milieu de l'investissement, une pression juridique croissante force maintenant les compagnies à déclarer des activités et des problèmes qui sont susceptibles d'avoir une incidence importante sur elles et sur la prise de décisions par les investisseurs. (Voir, par exemple, le document de



l'Institut Canadien des Comptables Agréés sur le rapport de gestion, qui aborde nombre de ces questions. Voir à la page 61.)

- ▶ **La gouvernance d'entreprise et la divulgation.** En juin 2005, sont entrées en vigueur les nouvelles lignes directrices adoptées par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières au sujet de la gouvernance d'entreprise. Elles traitent des sujets suivants : l'indépendance du conseil d'administration (CA), le rôle de ce dernier et de la direction, l'évaluation du CA, la sélection des administrateurs, la rémunération des cadres supérieurs, l'adoption de codes écrits de conduite et d'éthique qui visent à promouvoir l'intégrité et à décourager les actes répréhensibles, ainsi que la responsabilité du CA quant au respect des codes. Ces derniers doivent aborder la question de la conformité aux lois et le signalement des comportements illégaux ou contraires à l'éthique. En ce sens, les questions sociales et environnementales font partie intégrante de la nouvelle réalité en matière de gouvernance d'entreprise. Les sociétés émettrices de valeurs mobilières doivent communiquer publiquement leurs pratiques à cet égard. Quand une compagnie adopte, dans ce domaine, une approche qui diffère des lignes directrices, elle doit décrire comment celle-ci répond néanmoins aux objectifs de ces dernières.
- ▶ **La corruption.** Les entreprises doivent également adopter des pratiques responsables, peu importe où elles exercent leurs activités. Comme suite à la Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales, que l'Organisation de coopération et de développement économiques a adoptée en 1997, le gouvernement du Canada a, en 1999, approuvé la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*, qui rend illégaux de tels agissements de la part d'entreprises ou de citoyens canadiens dans le but d'obtenir ou de conserver un avantage dans le cours de ses affaires.
- ▶ **Autres administrations.** Au Royaume-Uni, la législation exige maintenant que les fiduciaires de régimes de pensions publient, dans leurs déclarations d'investissement, un commentaire indiquant la mesure dans laquelle leurs politiques en la matière tiennent compte des questions sociales, éthiques et environnementales. En France et dans d'autres pays d'Europe, les entreprises sont tenues par la loi de rendre compte de leur rendement social et environnemental. Aux États-Unis, des compagnies ont été poursuivies en justice aux termes de l'*Alien Tort Claims Act*, notamment dans l'affaire *Doe v. Unocal*.

Ces actions soulèvent la possibilité que la responsabilité des personnes morales soit établie par le truchement de procès civils transnationaux. Par ailleurs, les États-Unis ont, ces dernières années, révisé en profondeur leur législation en matière de gouvernance d'entreprise, en particulier en adoptant le *Sarbanes-Oxley Act* en 2002. La conséquence nette de cette législation a été l'accroissement des obligations des dirigeants en matière de certification des activités des sociétés faisant publiquement appel à l'épargne et des obligations en matière de publication de l'information à cet égard. Aux Nations Unies, le secrétaire général a nommé, en juillet 2005, un représentant spécial pour la question des droits de l'homme, des sociétés transnationales et autres entreprises. Ce dernier a pour mandat de préciser les normes de responsabilité et de reddition de comptes des entreprises, d'améliorer la compréhension et la reconnaissance de ces normes et de formuler des recommandations sur les futurs travaux de l'ONU concernant les entreprises et les questions relatives aux droits de la personne.

## Partie 2

# Mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises

Il n'existe pas de méthode universelle pour mettre en œuvre une approche de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Chaque compagnie possède des caractéristiques uniques qui vont dicter sa perception de sa responsabilité sociale. De plus, la sensibilisation à la RSE et le travail déjà accompli pour sa mise en œuvre varieront d'une société à l'autre.

Ceci dit, il vaut vraiment la peine d'adopter une approche systématique pour la mise en œuvre de la RSE. Elle doit s'harmoniser avec la mission de l'entreprise et tenir compte de la culture, de l'environnement, du profil de risque et des conditions d'exploitation de celle-ci. Bien entendu, de nombreuses entreprises axent déjà sur la clientèle, les employés, la collectivité et l'environnement des activités susceptibles de constituer un excellent point de départ pour une approche globale de la RSE. Celle-ci peut être instaurée graduellement en se concentrant soigneusement sur les priorités, compte tenu des limites financières et des contraintes de temps. Autrement, il est possible d'appliquer des approches plus exhaustives et systématiques quand les ressources et les priorités générales le permettent ou l'exigent. L'essentiel, c'est que la RSE doit être intégrée aux activités et aux processus fondamentaux de prise de décisions, de stratégie et de gestion, que ce soit graduellement ou d'un seul coup.

On trouvera ci-après un cadre général de mise en œuvre d'une approche de la RSE qui s'inspire du savoir-faire et des connaissances dans d'autres domaines, comme la gestion de la qualité et de l'environnement. Le cadre suit le modèle familier « planifier, réaliser, vérifier et améliorer » qui sous-tend des initiatives bien connues, comme celles de l'Organisation internationale de normalisation dans les domaines des systèmes de gestion de la qualité et de l'environnement. Par ailleurs, le cadre se voulant souple, on incite les entreprises à l'adapter à leurs circonstances.






## **Cadre de mise en œuvre de la RSE et gouvernance d'entreprise**

Un cadre bien conçu de mise en œuvre de la RSE intègre la prise de décisions sociales, économiques et environnementales à la grandeur de l'entreprise – du conseil d'administration aux employés de première ligne, en passant par les partenaires contractuels de la chaîne d'approvisionnement. Il est donc intimement lié à une gouvernance d'entreprise efficace. Une entreprise bien régie peut récolter des avantages optimaux pour elle-même et ses actionnaires, ainsi que pour ceux qui sont touchés par ses activités. À tous les échelons, une direction et un contrôle inadéquats des activités et des actifs risquent de mettre en péril la capacité d'exploitation d'une entreprise.

Étant donné cet état de choses, les associations industrielles, les investisseurs, les gouvernements et d'autres intéressés demandent de plus en plus, entre autres, une transparence et une présentation de renseignements accrues, des normes de gouvernance d'entreprise plus rigoureuses, comme la séparation des postes de président et de chef de la direction, l'apport d'améliorations à la structure du conseil d'administration et des codes de conduite efficaces. En outre, on demande aux conseils d'administration et aux cadres supérieurs de prendre en considération les impacts sociétaux des activités de leur entreprise, puisque ceux qui sont touchés peuvent avoir une incidence négative ou positive majeure sur la capacité de la compagnie à créer de la richesse. De cette façon, la notion de gouvernance englobe certains éléments plus généraux de la RSE. En particulier, il faut que les décideurs tiennent compte de l'effet des interactions de l'entreprise avec la société sur le rendement, afin d'élaborer des interventions appropriées qui réduisent au minimum les impacts sociaux et environnementaux néfastes et qui optimisent les possibilités, et afin de mesurer les progrès réalisés dans ce secteur et de communiquer l'information à cet égard.

Le guide propose un cadre de mise en œuvre qui comprend six tâches principales (voir le tableau à la page suivante). Compte tenu du fait que les entreprises se trouvent à différents niveaux de savoir-faire et d'évolution en matière de RSE, on comprend qu'elles peuvent choisir de ne pas accomplir une tâche ou de ne pas appliquer un aspect donné quand des mesures en ce sens ont déjà été prises.

## Cadre de mise en œuvre

Quand? (étape de conception)	Quoi? (délimitation des tâches)	Comment? (points de contrôle du parcours)
<b>Planifier</b> 	<b>Effectuer une évaluation de la RSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Créer une équipe de direction de la RSE.</li> <li>▶ Mettre au point une définition pratique de la RSE.</li> <li>▶ Examiner les documents, les processus et les activités de l'entreprise.</li> <li>▶ Établir la liste des principales parties prenantes et impliquer celles-ci.</li> </ul>
	<b>Élaborer une stratégie de RSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Obtenir l'appui de la haute direction et des employés.</li> <li>▶ Effectuer des recherches sur ce que font les autres.</li> <li>▶ Créer un tableau d'interventions proposées en matière de RSE.</li> <li>▶ Élaborer des options sur la façon de procéder et en faire une analyse de rentabilisation.</li> <li>▶ Décider de l'orientation, de l'approche et des secteurs d'intervention privilégiés.</li> </ul>
<b>Réaliser</b> 	<b>Élaborer des engagements en matière de RSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Examiner sommairement des engagements en matière de RSE.</li> <li>▶ Échanger avec les principales parties prenantes.</li> <li>▶ Créer un groupe de travail chargé d'élaborer les engagements.</li> <li>▶ Préparer une ébauche préliminaire.</li> <li>▶ Consulter les parties prenantes concernées.</li> <li>▶ Réviser et publier les engagements.</li> </ul>
	<b>Mettre en œuvre les engagements en matière de RSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Élaborer une structure décisionnelle intégrée en matière de RSE.</li> <li>▶ Préparer et exécuter un plan d'affaires en matière de RSE.</li> <li>▶ Établir des cibles mesurables et préciser des mesures du rendement.</li> <li>▶ Faire participer les employés et d'autres qui sont visés par les engagements en matière de RSE.</li> <li>▶ Concevoir et dispenser la formation en RSE.</li> <li>▶ Établir des mécanismes de résolution des comportements problématiques.</li> <li>▶ Créer des plans de communications internes et externes.</li> </ul>
<b>Vérifier</b> 	<b>Vérifier les progrès et en faire rapport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mesurer et vérifier le rendement.</li> <li>▶ Impliquer les parties prenantes.</li> <li>▶ Faire rapport du rendement.</li> </ul>
<b>Améliorer</b> 	<b>Évaluer et améliorer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Évaluer le rendement.</li> <li>▶ Préciser les possibilités d'amélioration.</li> <li>▶ Impliquer les parties prenantes.</li> </ul>
<b>Contre-vérifier : fin d'un cycle</b> 		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Retourner à l'étape « planifier » et commencer le cycle suivant.</li> </ul>

Le cadre vise à aider les conseils d'administration, les cadres, les employés et d'autres intéressés à évaluer l'incidence d'une entreprise sur la société, ainsi que les possibilités et les défis liés à la prise en compte de cette incidence dans le processus décisionnel et les activités commerciales. Il devrait également aider les parties prenantes à transformer ces connaissances en stratégies, en engagements, en changements organisationnels et en activités susceptibles de servir de fondement pour mesurer et évaluer le rendement au chapitre de la RSE, rendre compte de celui-ci et apporter les modifications qui s'imposent. Il est entendu ici que l'approche d'une entreprise en matière de RSE fait partie intégrante des objectifs, des approches et des compétences de base de l'organisme.

## La RSE et les petites entreprises

Au Canada, 98 p. 100 des entreprises entrent dans la catégorie des « petites entreprises ». Beaucoup d'entre elles comptent moins de cinquante employés, tandis qu'un plus grand nombre encore n'en ont que cinq. On dénombre environ 780 000 micro-entreprises au Canada. Chaque année, 150 000 Canadiens se lancent en affaires<sup>1</sup>.

Vu que les petites entreprises tendent à être moins visibles publiquement que leurs grandes homologues, elles risquent moins d'être prises à partie par les ONG pour ne pas avoir tenu compte de leurs impacts sociétaux. Cependant, l'appui de la collectivité peut être aussi essentiel à la réussite des petites entreprises qu'à celle des sociétés de plus grande taille. En fait, il est possible que de grandes entreprises qui sont sous le feu des projecteurs en matière de RSE cherchent à s'associer avec de petites entreprises locales qui possèdent une approche dans ce domaine.

Un sondage mené par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante auprès de ses membres a permis de constater que les petites entreprises tiennent à bien faire les choses, même si cela entraîne des coûts. Par exemple, il révèle que « les PME [petites et moyennes entreprises] souscrivent pleinement à la protection de l'environnement, la preuve étant les progrès sensibles des dix dernières années »<sup>2</sup>.

Les défis particuliers auxquels doit faire face la petite entreprise – comme le peu de temps, d'argent et de ressources disponibles – sont bien connus. Bien qu'ils soient de taille, les entreprises de moins grande

---

1. Pour obtenir des renseignements et des statistiques sur la petite entreprise au Canada, visitez le site de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante ([www.cfib.ca/default\\_f.asp](http://www.cfib.ca/default_f.asp)).

2. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *PME : les faits en matière d'environnement*, juin 2001, sondage mené auprès de plus de 4 300 petites entreprises au Canada.

envergure reconnaissent aussi l'importance d'épouser la cause de la responsabilité sociale.

Le cadre de mise en œuvre de la RSE qui est décrit dans le guide s'inspire du modèle « planifier, réaliser, vérifier, améliorer », qui constitue une approche saine pour les entreprises de toute taille. Toutefois, beaucoup d'étapes sont peut-être trop complexes pour les petites entreprises. Afin de répondre aux besoins des propriétaires de ces dernières et de leurs employés, des conseils destinés à simplifier le processus sont indiqués par cette icône.



De plus, aux pages 32–33, vous trouverez des suggestions d'activités de RSE qui sont tout indiquées pour les petites entreprises et qui intéresseront sans doute les sociétés de plus grande envergure.

Le *Small Business Toolkit* de l'organisme Canadian Business for Social Responsibility (CBSR) est offert gratuitement à ses membres et à un prix abordable aux petites entreprises. Pour vous renseigner davantage, visitez le site Web de CBSR, à l'adresse [www.cbsr.ca](http://www.cbsr.ca) (en anglais). Vous pouvez également consulter des études de cas et des documents connexes sur le site Web du World Business Council for Sustainable Development, à l'adresse [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org) (en anglais), ainsi que de la documentation à l'adresse [www.smallbusinessjourney.com](http://www.smallbusinessjourney.com) (en anglais).

## T Â C H E 1

# EFFECTUER UNE ÉVALUATION DE LA RSE

### Qu'est-ce qu'une évaluation de la RSE?

Il est peu probable qu'une entreprise – grande ou petite – fasse quoi que ce soit à propos de la RSE, à moins que le conseil d'administration, la haute direction ou les propriétaires ne reconnaissent l'existence d'un problème, d'une occasion ou d'un défi à ce chapitre. Naissante ou entièrement développée, cette reconnaissance stimule la réalisation d'une évaluation de la RSE qui, on l'espère, précisera la nature du problème, de l'occasion ou du défi, ainsi que son importance.

La première étape logique de l'évaluation consiste à recueillir et à examiner l'information pertinente sur les produits, les services, les processus décisionnels et les activités de l'entreprise, afin de préciser la situation actuelle de celle-ci relativement aux activités de RSE et de trouver les « points de pression » qui nécessitent une intervention dans ce domaine. Une bonne évaluation de la RSE devrait permettre de comprendre :

- ▶ les valeurs et l'éthique de l'entreprise
- ▶ les facteurs internes et externes qui poussent l'entreprise à entreprendre une approche plus systématique de la RSE
- ▶ les principaux enjeux relatifs à la RSE qui touchent, ou pourraient toucher, l'entreprise
- ▶ les principales parties prenantes qui sont impliquées ou doivent l'être
- ▶ la structure décisionnelle actuelle, ses forces et ses lacunes, relativement à la mise en place d'une approche plus intégrée de la RSE
- ▶ les conséquences d'une telle approche sur les ressources humaines et le budget
- ▶ les initiatives existantes qui sont liées à la RSE.

L'évaluation devrait relever les principaux risques et les principales occasions et aboutir à une analyse de carence exhaustive qui fasse le point sur les forces et les faiblesses de l'organisation par rapport à ses objectifs internes, à ses pairs et aux pratiques exemplaires. Cette information est indispensable au dégagement de priorités et à la promotion de l'approche à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.



## **Pourquoi réaliser une évaluation?**

Lorsque le conseil d'administration et la haute direction ou les propriétaires ne savent pas exactement où se situe l'entreprise sur la route de la RSE, il est peu probable qu'ils soient en mesure de prendre des décisions éclairées sur l'opportunité d'aller de l'avant. Grâce à la collecte préliminaire de renseignements sous forme d'une évaluation de la RSE, une entreprise peut éviter de se lancer dans une approche ou une direction qui n'est pas viable. En outre, une évaluation contribuera sans doute au repérage des lacunes et des possibilités en matière de RSE, ce qui améliorera le processus décisionnel de l'entreprise.

De nombreuses compagnies mènent déjà des activités de RSE sans les désigner nécessairement comme telles. Souvent, une société peut instaurer une approche de la RSE qui appuie ou complète ces interventions sans avoir à beaucoup investir. Par exemple, une entreprise a peut-être déjà mis en place des systèmes de gestion, notamment en matière de qualité, d'environnement et de santé et sécurité au travail, des programmes de perfectionnement scolaire des employés ou des initiatives de rayonnement communautaire. De telles mesures sont susceptibles de devenir la pierre angulaire d'une approche systématique en matière de RSE. Entre autres choses, une évaluation de la RSE devrait permettre de répertorier toutes les initiatives implicites existantes, afin qu'elles puissent être prises en compte adéquatement dans le contexte d'une approche plus globale dans ce domaine.

## **Processus d'évaluation**

Le processus d'évaluation de la RSE qui est décrit ci-dessous comporte quatre étapes.

1. Composer une équipe de direction de la RSE.
2. Mettre au point une définition pratique de la RSE.
3. Examiner les documents, les processus et les activités de l'entreprise.
4. Établir la liste des principales parties prenantes et impliquer celles-ci.

Ce n'est pas la seule façon de réaliser une évaluation. Il s'agit plutôt d'une méthode par laquelle une entreprise peut examiner toutes ses activités sous l'angle de la RSE. Certaines organismes ont mis au point des outils utiles pour aider les sociétés à effectuer leur évaluation (voir à la page 30). En fin de compte, du moment que l'entreprise évalue complètement ses activités courantes et éventuelles en fonction de la RSE, elle atteint les objectifs de l'exercice.

## 1. Composer une équipe de direction de la RSE

Idéalement, une équipe de direction de la RSE compte des représentants du conseil d'administration et de la haute direction ou des propriétaires, ainsi que des bénévoles de diverses unités de l'entreprise qui sont touchés par des enjeux relatifs à la RSE ou qui prennent part à leur règlement. Parmi les autres représentants potentiels, il pourrait y avoir des cadres des ressources humaines, des services environnementaux, de la santé et de la sécurité, des relations communautaires, des affaires juridiques, des finances et des communications. Devraient aussi faire partie de l'équipe des employés de première ligne de ces secteurs et tout autre membre du personnel qui est susceptible de devenir un joueur clé dans la mise en œuvre de l'approche de la RSE qui sera élaborée éventuellement par l'entreprise.

Il faudrait encourager les employés passionnés par ce sujet à fournir de leur plein gré leur temps, leur énergie et leurs idées. Au fur et à mesure de l'avancement des travaux de l'équipe et de l'acquisition d'une meilleure compréhension des conséquences de la RSE pour l'entreprise, il est très possible que la composition de l'équipe change.

Même si celle-ci ne possède aucun membre du conseil d'administration, il est absolument indispensable qu'elle soit directement redevable à la haute direction et, au bout du compte, au conseil d'administration. Ceci reflète le fait qu'une mise en place efficace de la RSE exige l'intégration des principes de responsabilité sociale aux valeurs et aux activités fondamentales de l'entreprise. En choisissant un membre clé de la haute direction comme champion de la RSE, l'entreprise dit clairement qu'elle juge celle-ci importante.

## 2. Mettre au point une définition pratique de la RSE

La première tâche de l'équipe de direction est la mise au point d'une définition pratique de la RSE pour l'entreprise. Cette définition servira d'assise au reste de l'évaluation.

La définition de la RSE devrait être très générale. Voici quelques exemples.

- ▶ Pratiques et politiques de l'entreprise qui contribuent au bien-être de l'environnement, de l'économie et de la société. Elles répondent aux besoins des clients, des fournisseurs, des actionnaires et des employés, ainsi qu'à ceux du gouvernement, du grand public et des collectivités où l'entreprise exerce ses activités, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre à leurs propres besoins.
- ▶ Façon dont l'entreprise intègre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux, tout en répondant aux attentes des parties prenantes et en maintenant ou en améliorant la valeur pour l'actionnaire.

- ▶ Relations générales de la société avec ses parties prenantes, notamment les clients, les employés, les collectivités, les propriétaires et les investisseurs, les gouvernements, les fournisseurs et les concurrents. Parmi les éléments de la RSE, on trouve l'investissement dans le rayonnement communautaire, les relations avec les employés, la création et le maintien des emplois, la gérance de l'environnement et le rendement financier.
- ▶ Responsabilité de l'entreprise envers ses parties prenantes. Cela signifie que les produits et les services de la compagnie créent de la valeur pour les clients et contribuent au bien-être de la société. Cela signifie que l'entreprise utilise des pratiques commerciales conformes à la déontologie et qu'elle s'attend que ses fournisseurs et ses partenaires en fassent autant. Cela signifie qu'elle réduit au minimum l'impact environnemental de ses installations et de ses produits. Cela signifie fournir des emplois, payer des impôts et des taxes et réaliser des profits, ainsi qu'appuyer le mécénat et l'implication dans la collectivité. Cela signifie traiter les employés avec respect et être un bon voisin pour ceux qui vivent tout près ou à l'autre bout du monde.

L'équipe voudra peut-être aussi préciser les valeurs fondamentales qui motivent l'entreprise et les préoccupations particulières de celle-ci et des maillons de sa chaîne d'approvisionnement, comme l'inclusivité, l'intégrité et la gérance. Elles pourraient, par exemple, concerner l'environnement, le lieu de travail, les relations avec les collectivités (y compris les Autochtones, le cas échéant), les droits de la personne, les clients, les relations gouvernementales, la lutte contre la corruption ou la gouvernance d'entreprise.

En impliquant d'entrée de jeu tous les échelons de l'organisation à l'élaboration de la définition – des employés aux cadres et aux membres du conseil d'administration – on s'assure que l'approche adoptée au bout du compte en matière de RSE sera acceptée à la grandeur de l'entreprise.

La contribution des membres du conseil d'administration et des cadres supérieurs peut se révéler particulièrement utile lors de la rédaction de la définition, étant donné que ces personnes sont en mesure de jeter de la lumière sur les motivations initiales du lancement des travaux relatifs à la RSE.

### **3. Examiner les documents, les processus et les activités de l'entreprise**

Disposant d'une définition pratique de la RSE et d'une compréhension initiale des motivations sous-tendant l'intérêt de l'entreprise à cet égard,



## À faire absolument

Créez une liste de tous les éléments possibles d'une approche de la RSE et cochez ceux que votre organisation accomplit présentement, en notant les lacunes. À cette fin, définissez les groupes de parties prenantes de l'entreprise (comme les employés et les représentants des collectivités où l'entreprise exerce ses activités) et proposez trois ou quatre initiatives pour chacun d'eux.



## Conseils éclairés

► Envisagez la possibilité d'utiliser l'un des nombreux outils d'autoévaluation qui existent déjà (voir à la page 30).

► Retenez les services d'une société d'experts-conseils pour la réalisation de l'évaluation.

► Demandez à une association industrielle ou à un organisme spécialisés en RSE s'il offre de l'aide pour l'autoévaluation. (Si la réponse est non, encouragez-le à le faire.)

l'équipe devrait maintenant examiner les principaux documents, processus et activités pour y déceler les répercussions réelles ou potentielles sur le plan de la responsabilité sociale.

► **Documents.** Les énoncés de mission, les politiques, les codes de conduite, les principes et d'autres documents de fonctionnement existants sont des candidats logiques à un examen, tout comme les textes externes liés aux programmes ou aux initiatives auxquels l'entreprise prend part (p. ex., des normes, des lignes directrices ou des principes sectoriels auxquels celle-ci est « abonnée »). Il est possible que l'énoncé de mission, les politiques ou les codes traitent, dans une certaine mesure, des relations de travail, de la satisfaction de la clientèle ou de la protection de l'environnement. Il est utile pour l'équipe de chercher à connaître la raison d'être de ces documents et d'apprendre d'eux (ou, à tout le moins, de reconnaître qu'ils sont liés à la RSE). Il se peut qu'il s'agisse de réponses antérieures à des problèmes de RSE. De même, l'absence, dans ces documents, de la mention d'impacts ou d'engagements sociétaux peut indiquer le besoin de changer la culture afin d'intégrer efficacement la RSE à la prise de décisions et aux activités commerciales.

► **Processus.** Ordinairement, les entreprises sont dotées de processus décisionnels particuliers et d'organismes décideurs connexes qui s'occupent d'aspects précis des opérations qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'approche de la RSE. Par exemple, il peut arriver qu'un comité de santé et de sécurité prenne l'initiative de déterminer les ressources, les activités de formation et les modalités de mise en œuvre de programmes dans son domaine. L'avocat-conseil joue peut-être un rôle de premier plan dans la prise des décisions concernant les activités de protection de l'environnement, de concert avec les ingénieurs principaux et d'autres employés. Il se peut aussi que des entités de l'organisation soient traitées très différemment. Dans beaucoup d'entreprises, la prise de décisions sur les fournisseurs comporte de nombreux aspects en rapport avec la RSE, notamment la formation, les salaires et la protection de la santé et de la sécurité. Il est instructif pour l'équipe d'examiner ces types de décisions, les décideurs et les modalités à cet égard. Il est important de savoir s'il existe une unité ou un processus qui coordonne les décisions relatives aux enjeux comportant une dimension sociétale.

► **Activités.** Les activités de l'entreprise qui sont liées directement à la fourniture de produits ou de services entretiennent peut-être un rap-

port étroit avec la RSE. En plus d'examiner à fond le fonctionnement interne de l'organisation pour y déceler les défis et les possibilités concernant la RSE, il peut s'avérer avantageux, pour l'équipe, d'examiner les activités des concurrents et d'autres entreprises d'autres secteurs. Les membres seraient sans doute à même de trouver des indices utiles des domaines dans lesquels l'entreprise voudra vraisemblablement concentrer son attention. En outre, il est possible de recueillir des idées pratiques en se penchant sur les activités d'autres administrations, par exemple le niveau de sécurité ou de conflit à l'étranger, puisqu'elles peuvent se révéler des signes avant-coureurs de défis et de possibilités à venir. L'équipe devrait aussi étudier les activités de partenaires commerciaux (en particulier ceux de la chaîne d'approvisionnement), car elles sont susceptibles d'avoir une incidence profonde sur l'entreprise.

#### **4. Établir la liste des principales parties prenantes et impliquer celles-ci**

Le travail de l'équipe de direction devrait révéler, au chapitre de la responsabilité sociale, des tendances, des possibilités et des problèmes importants auxquels l'entreprise doit donner suite, mais il peut néanmoins avoir manqué des enjeux majeurs qui sont plus évidents pour ceux de l'extérieur. Par conséquent, l'équipe voudra sans doute échanger sur la RSE avec des parties prenantes de premier ordre. En comparant les intérêts et les préoccupations des parties prenantes à ceux de la compagnie, il est possible de faire ressortir des occasions et de déceler des secteurs problématiques.

Il importe de préciser clairement le but de ces discussions, puisque les parties prenantes pourraient y voir une occasion d'exprimer, de façon plus générale, leur opinion sur le comportement de l'entreprise à leur égard. La clé de l'implication des parties prenantes est d'établir leur définition de la « réussite » de leur collaboration avec la compagnie. Il serait utile de présenter les résultats de cette tâche, par exemple en mettant à la disposition du public un résumé de l'évaluation de la RSE.

Bien que l'implication des parties prenantes soit mentionnée ici comme dernière étape d'une évaluation de la RSE, certaines entreprises choisiront peut-être d'amorcer des discussions plus tôt (voir la partie 3 du présent guide).



#### **L'heure juste**

*« Composer une équipe de direction, élaborer une définition pratique de la RSE en faisant participer les employés et les dirigeants, examiner les principaux documents, les processus décisionnels et les activités liées à la RSE, et, finalement, impliquer les parties prenantes. Avez-vous une idée du temps qu'il faudra pour recruter et impliquer une équipe de direction qui soit représentative de nos secteurs d'activités et de nos bureaux, qui se trouvent aux quatre coins du pays et à l'étranger? Sans parler de l'organisation de réunions régulières pour gérer leurs activités de RSE? Vous voulez rire? »*

Faite de manière appropriée, la mise en œuvre efficace de la RSE exige un investissement considérable de ressources au début du processus. Les bénéfices commerciaux de cet investissement découlent du fait que l'entreprise est aussi prête que possible à relever les défis de la RSE, à saisir les occasions et à faire les choix qui se présentent, et elle est moins vulnérable aux défis sur les plans social et environnemental créés par ses activités et ses produits. La définition pratique constitue l'élément clé du cheminement. Elle fait en sorte que tout ce qui suit mène à l'objectif. Bien souvent, en se concentrant sur un petit groupe de personnes qui s'intéressent déjà à la RSE et qui s'y connaissent, on part du bon pied – on les forme pour qu'ils deviennent ambassadeurs de la RSE. Il importe aussi de se rendre compte que le changement n'est pas instantané et que l'optimisme doit être tempéré par la patience. Élaborez un plan par étapes, établissez un budget réaliste et obtenez les approbations nécessaires d'entrée de jeu.



## Outils existants sur la RSE

### Lignes directrices sur l'amélioration du rendement social

L'organisme Canadian Business for Social Responsibility a élaboré des lignes directrices (*Good Company Guidelines*) afin d'aider les entreprises à mettre en œuvre des initiatives socialement et écologiquement responsables. L'ouvrage propose une approche disciplinée de la mise en œuvre de la RSE, tout en aidant à l'établissement de points de repère qui permettent à une entreprise de mesurer son rendement dans ce domaine. Les lignes directrices indiquent « quoi faire » et non « comment le faire ». Elles facilitent une autoévaluation rapide du stade atteint par l'entreprise dans ses activités de responsabilité sociale. Des listes de contrôle organisées par groupes de parties prenantes donnent un aperçu du degré d'implication d'une entreprise dans la RSE (c'est-à-dire ses engagements, ses politiques, ses programmes, ses mécanismes d'évaluation et de mesure, l'implication des parties prenantes et ses modalités de reddition de comptes). Bien que cet outil ne soit pas un outil officiel de vérification qui mesure les résultats ou le succès des initiatives de RSE, il donne rapidement le portrait des projets en cours et des domaines dans lesquels des efforts supplémentaires devraient être consentis. Il existe aussi une version modifiée pour les petites et moyennes entreprises. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.cbsr.ca](http://www.cbsr.ca) (en anglais).

### Méthodologie d'évaluation des impacts et des risques de conflit

Grâce à l'appui financier partiel du Programme de sécurité humaine d'Affaires étrangères Canada, l'organisme International Alert a mis au point une méthodologie d'évaluation des impacts et des risques de conflit qui s'intitule *Conflict-Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries*. Cet outil donne des conseils exhaustifs aux entreprises pétrolières, minières et gazières qui font affaire dans des sociétés sujettes à des conflits ou qui envisagent cette possibilité. Il est conçu pour les directeurs sur le terrain qui œuvrent dans toute une gamme d'activités commerciales ainsi que pour le personnel du siège social qui est responsable de l'évaluation des risques politiques, des questions de sécurité, des relations extérieures et du rendement social. Le guide est disponible à l'adresse [www.international-alert.org/publications](http://www.international-alert.org/publications) (en anglais).

### Outil d'évaluation de la responsabilité des entreprises

Mis au point par le Conference Board du Canada et Imagine Canada, de concert avec un groupe consultatif composé de grandes entreprises canadiennes, le Corporate Responsibility Assessment Tool constitue un guichet unique pour les entreprises intéressées à l'évaluation de la RSE. Employés et gestionnaires peuvent effectuer une évaluation interne en ligne du rendement de la compagnie dans cinq secteurs liés à la responsabilité des entreprises : les pratiques de gouvernance et de gestion; la gestion des ressources humaines; l'implication et l'investissement dans la collectivité; l'environnement, la santé et la sécurité; les droits de la personne. Les renseignements recueillis montrent comment les pratiques de l'entreprise en matière de responsabilité se comparent aux attentes du public sur le plan du comportement responsable. Ils font état des forces et des domaines où une amélioration s'impose. L'entreprise peut utiliser cette information pour établir des priorités en matière de responsabilité et pour élaborer une stratégie globale destinée à intégrer celle-ci aux activités quotidiennes. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.conferenceboard.ca/GCSR/CR\\_AT/](http://www.conferenceboard.ca/GCSR/CR_AT/) (en anglais).

### Outil d'autoévaluation et d'amélioration de la Table ronde de Caux

Créée en 1986, la Table ronde de Caux est un réseau de grands chefs d'entreprise de pays industrialisés et en développement qui reconnaissent que les compagnies doivent jouer un rôle prépondérant dans la création d'une société plus juste, plus libre et plus transparente. En plus de ses principes pour la conduite des affaires, le groupe a conçu un outil d'autoévaluation et d'amélioration pour aider les cadres supérieurs et les conseils d'administration à répondre aux attentes croissantes en matière de comportement responsable. Inspiré du Baldrige National Quality Program, l'outil traduit sept principes généraux en autant de catégories d'évaluation, en plus d'analyser le rendement de l'entreprise de sept points de vue (six parties prenantes, plus les devoirs fondamentaux). Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.cauxroundtable.org/resources.html](http://www.cauxroundtable.org/resources.html) (en anglais).

## LA RSE ET LES PETITES ENTREPRISES

« Mon Dieu! Cette tâche semble insurmontable. Notre petit bureau dispose de très peu de temps et de ressources. Comment pouvons-nous trouver toute cette information sur la RSE et nous concentrer également sur nos activités quotidiennes? »

La faible envergure des opérations peut faciliter la collecte des renseignements sur les activités courantes et potentielles de responsabilité sociale des entreprises et leur impact. Confiez à une personne la création, avec la contribution des employés, d'une liste de contrôle (voir ci-dessous) de toutes les activités et les initiatives de RSE que l'entreprise pourrait réaliser. Il s'agit ensuite de cocher celles qui sont déjà en cours et de noter les lacunes.

Envisagez l'exécution d'une autoévaluation avec l'un des nombreux outils ou l'une des nombreuses listes de contrôle qui existent déjà (voir à la page 30). Les associations industrielles constituent une autre bonne ressource, car elles sont souvent des chefs de file dans des domaines comme la RSE. Elles sont peut-être en mesure d'offrir de l'aide à l'autoévaluation. Étudiez la possibilité de collaborer avec un organisme sans but lucratif pour une vérification environnementale ou de retenir les services d'un étudiant ou d'un expert-conseil.

Le principal objectif consiste à examiner les pratiques commerciales actuelles afin de repérer les activités de RSE (p. ex., le recyclage) ainsi que les activités potentielles (p. ex., l'achat de produits de pays en développement où les travailleurs reçoivent un salaire suffisant ou qui protègent les droits fondamentaux relatifs au travail). Les employés constituent une source importante de renseignements. Exécutant les fonctions de l'entreprise en première ligne, ils sont souvent au courant de l'incidence des activités de celle-ci sur les parties prenantes et sont fréquemment à même de suggérer des améliorations.

### Exemple d'une liste de contrôle de la RSE pour la petite entreprise

- ▶ Recycler plus de déchets.
- ▶ Utiliser plus d'appareils ou de véhicules éconergétiques.
- ▶ Faire appel à plus de fournisseurs locaux.
- ▶ Établir des normes de service à la clientèle.
- ▶ Appuyer des projets communautaires locaux.
- ▶ Acheter des produits équitables qui soutiennent les travailleurs de pays en développement.
- ▶ Procurer un milieu de travail sécuritaire et une aide aux employés qui désirent poursuivre leurs études.
- ▶ Améliorer l'égalité des sexes au travail.
- ▶ Être plus facilement accessible aux clients en tenant compte de leurs capacités.

### Approche informelle d'une petite entreprise en matière d'évaluation de la RSE

2Keys Corporation installe des systèmes de communication sûrs et met en place des solutions d'affaires connexes. Ne comptant que 16 employés, elle a adopté une approche informelle à l'égard de ses activités de RSE.

2Keys a décidé d'utiliser les *Good Company Guidelines* de Canadian Business for Social Responsibility (voir à la page 30) pour faire une autoévaluation, première étape d'une approche plus exhaustive et mieux intégrée de la RSE. Dans son évaluation, elle a tenu compte de l'ampleur (la gamme complète des groupes de parties prenantes) et de la profondeur de ses pratiques de RSE (le continuum de mise en œuvre, de l'engagement de base jusqu'à la mesure, à l'évaluation et à la reddition de comptes intégrale).

Bien que l'entreprise n'ait pas d'engagements, de politiques ou de programmes officiels, l'autoévaluation a permis d'établir sa force actuelle en matière de RSE, pour ce qui est des employés, des actionnaires, des clients et du développement durable. Toutefois, l'exercice a aussi révélé qu'elle pourrait faire davantage au chapitre de l'implication communautaire.

## LA RSE ET LES **P**ETITES ENTREPRISES

### Initiatives pratiques de RSE pour la petite entreprise

À la lumière de l'expérience de petites entreprises qui ont mis en œuvre la RSE, voici une liste de 36 activités pratiques que des compagnies de cette taille peuvent réaliser. Ces initiatives intéresseront probablement le personnel de sociétés plus grandes.

#### Amélioration de l'environnement

- ▶ Réduire la consommation d'énergie, d'eau et d'autres ressources naturelles, ainsi que l'émission de substances dangereuses.
- ▶ Utiliser ou produire des matières recyclées et recyclables; accroître la durabilité des produits et réduire l'emballage au minimum grâce à une conception efficace (réduire, réutiliser, recycler).
- ▶ Sensibiliser le personnel afin qu'il cherche de nouvelles façons de réduire l'empreinte environnementale de l'entreprise.
- ▶ Compenser les émissions de carbone par des initiatives de fixation de quantités équivalentes de CO<sub>2</sub>, comme la plantation d'arbres.
- ▶ Adhérer à un club local d'entreprises vertes ou en créer un pour aider les sociétés membres à obtenir des subventions à la conservation et du savoir-faire en matière de réduction des déchets et de la consommation d'eau et d'énergie.
- ▶ Examiner la possibilité d'utiliser la vidéoconférence pour échanger avec un fournisseur ou un client potentiel, au lieu de toujours se déplacer.
- ▶ Établir un système de gestion de l'environnement qui soit doté d'objectifs et de procédures pour l'évaluation des progrès, la réduction au minimum des impacts négatifs et le transfert de bonnes pratiques.

#### Amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines

- ▶ Établir des politiques pour garantir la santé et la sécurité au travail de tous les employés et les communiquer à ceux-ci.
- ▶ Faire participer les employés à la prise des décisions opérationnelles qui les touchent et qui amélioreront le milieu de travail.
- ▶ Consulter les employés sur les suites à donner à un repli (p. ex., offrir le choix d'une diminution du traitement ou des heures de travail de tout le monde au lieu d'effectuer des mises à pied).
- ▶ Lorsque des mises à pied ou des fermetures sont inévitables, offrir des services d'aide au reclassement et de recyclage ainsi que des prestations de départ.
- ▶ Fournir des occasions de formation et des services de mentorat, afin de maximiser les chances d'avancement à l'intérieur de l'organisation.
- ▶ Offrir de la formation sur la gestion des affaires personnelles, la planification de la retraite et les soins aux personnes à charge.
- ▶ Être ouvert au partage d'emploi, aux horaires flexibles et aux autres façons d'atteindre un équilibre travail-famille.
- ▶ Partager avec d'autres petites entreprises locales les programmes de formation et de ressources humaines.
- ▶ Examiner la possibilité d'appuyer des services de garde de jour à l'intention des enfants ou des aînés à charge.



- ▶ Favoriser un milieu de travail sain (p. ex., interdire la cigarette ou instaurer un programme de lutte contre l'abus de l'alcool et des drogues).
- ▶ Fournir une salle d'exercices ou subventionner l'abonnement à un centre de conditionnement physique.

### **Promotion de la diversité et des droits de la personne**

- ▶ S'assurer que tout le personnel sait qu'il existe, sur les plans de l'embauche, de la rémunération, de la promotion, de la formation et de la cessation d'emploi, des politiques précises contre la discrimination fondée sur le sexe, la race, l'âge, l'origine ethnique, la déficience, l'orientation sexuelle ou la religion.
- ▶ Ne pas tolérer, au travail, les plaisanteries ou les comportements qui insultent des employés en raison de leur sexe, de leur race, de leur âge, de leur origine ethnique, de leur déficience, de leur orientation sexuelle ou de leur religion.
- ▶ Lors de l'embauche, faire preuve de créativité pour ce qui est des endroits où le poste est annoncé et vérifier l'existence de programmes locaux d'employabilité (proposés par un conseil ou un employeur des environs) qui aident des sans-abri ou des personnes handicapées à se trouver du travail.
- ▶ Verser un salaire comparable pour un travail comparable.
- ▶ Appuyer les organismes qui font la promotion du commerce équitable et du respect des droits de la personne.
- ▶ Vérifier le lieu de fabrication des produits et l'existence de préoccupations connexes au chapitre des droits de la personne.

### **Aide de la collectivité**

- ▶ Encourager les employés à faire du bénévolat dans leur collectivité et contribuer financièrement et en nature à cette activité.
- ▶ Offrir gratuitement ou au prix coûtant certains produits et services de l'entreprise à des organisations caritatives ou communautaires.
- ▶ Chercher les occasions de rendre disponibles les surplus de production ou le matériel excédentaire à des écoles ou à des organisations caritatives ou communautaires locales.
- ▶ Acheter des fournisseurs locaux et s'efforcer d'embaucher localement.
- ▶ Offrir une expérience de travail enrichissante aux étudiants (observation au poste de travail).
- ▶ Collaborer avec des enseignants locaux pour que l'entreprise devienne le sujet d'un projet scolaire.
- ▶ Utiliser l'expérience de l'entreprise pour rendre une école, une organisation caritative ou un groupe communautaire plus efficace et plus entrepreneurial.
- ▶ Utiliser une partie du budget de marketing pour associer l'entreprise ou une marque à une bonne cause.

### **Suggestions d'ordre général**

- ▶ Créer des produits et services à connotation sociale et environnementale; l'innovation procure un avantage concurrentiel.
- ▶ Communiquer les leçons apprises en matière de RSE à des clients, à des voisins du monde des affaires et aux membres d'une association professionnelle ou d'entreprises dont la compagnie fait partie.
- ▶ Expliquer aux parties prenantes le rendement environnemental, social et économique de l'entreprise et prendre en compte leurs idées et leurs points de vue au fur et à mesure de la croissance de celle-ci.
- ▶ S'engager à respecter une norme ou un code externe ou établir un ensemble de principes relatifs à la conduite des affaires qui serve de cadre pour la mesure des progrès réalisés à l'égard des enjeux environnementaux, sociaux et communautaires.

## T Â C H E 2

**ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE RSE****Qu'est-ce qu'une stratégie de RSE?**

L'évaluation de la RSE engendre une base de renseignements que l'entreprise peut utiliser pour élaborer une stratégie en la matière. Cette dernière constitue une feuille de route grâce à laquelle l'entreprise peut progresser relativement aux questions de RSE. Elle fixe l'orientation et la portée à long terme, ce qui permet à la compagnie de réussir en utilisant ses ressources dans le milieu qui lui est propre, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des parties prenantes. Une bonne stratégie de RSE comporte les points suivants :

- ▶ la voie que l'entreprise veut emprunter pour ses activités de RSE,
- ▶ une approche de base pour aller de l'avant,
- ▶ des secteurs prioritaires spécifiques,
- ▶ les prochaines étapes immédiates.

Les entreprises peuvent se trouver à des stades différents de sensibilisation à la RSE et d'intervention dans ce domaine, ce qui dictera le contenu de la stratégie. Certaines décideront peut-être de ne faire que le « minimum nécessaire », alors que d'autres voudront faire des incursions stratégiques dans des secteurs précis.

**Pourquoi devrait-on se doter d'une stratégie de RSE?**

Pour paraphraser une expression bien connue, quand on ne sait pas où l'on va, il y a très peu de chance d'arriver à destination. C'est également vrai en matière de RSE, à l'instar de toute autre approche commerciale. Une stratégie dans ce domaine aide l'entreprise à bâtir, à maintenir et à continuellement renforcer son identité et son marché.

**Méthode d'élaboration d'une stratégie de RSE**

Voici une suggestion de méthode en cinq étapes pour l'élaboration d'une stratégie de RSE :

1. Obtenir l'appui de la haute direction et des employés.
2. Effectuer des recherches sur ce que font les autres.
3. Créer un tableau d'interventions proposées en matière de RSE.

4. Élaborer des options sur la façon de procéder et en faire une analyse de rentabilisation.
5. Décider de l'orientation, de l'approche et des secteurs d'intervention privilégiés.

Il n'y a rien de magique dans tout cela. Les étapes peuvent être réalisées dans le désordre ou nommées différemment, mais, en les exécutant toutes, l'entreprise augmente ses chances de disposer d'une stratégie de RSE qui soit systématique et réalisable.

Il est évident qu'une telle stratégie risque probablement d'échouer si elle ne repose pas sur une compréhension claire des valeurs de l'entreprise, si elle ne tire pas profit des idées de ceux qui sont susceptibles de l'aider et si elle n'aborde pas les enjeux de façon systématique, en misant sur les forces et en corrigeant les faiblesses.

## 1. Obtenir l'appui de la haute direction et des employés

Sans l'appui des dirigeants de l'entreprise, les stratégies en matière de RSE ont peu de chances de réussir.

Par conséquent, la première étape de l'élaboration d'une telle stratégie consiste, pour l'équipe de direction, à présenter aux cadres supérieurs (et, au bout du compte, au conseil d'administration) les principales conclusions de l'évaluation et à jauger l'intérêt envers la poursuite des activités. Il est très probable que l'évaluation aura fait ressortir plusieurs aspects des opérations actuelles qui sont vulnérables aux critiques extérieures ou de réelles occasions de synergie ou de création de nouveaux produits dans certains secteurs. L'évaluation pourrait aussi avoir décelé le manque de coordination du processus actuel de prise de décisions sur les questions touchant à la RSE, l'existence d'un intérêt évident à l'égard d'enjeux précis ou d'une pression exercée par des parties prenantes dans ces domaines.

Il est également important que l'équipe de direction continue d'œuvrer à la consolidation de l'appui des employés, compte tenu du rôle majeur qu'ils seront appelés à jouer dans la mise en œuvre de la RSE. La partie 3, qui traite de l'implication des parties prenantes, offre des suggestions sur les moyens à prendre à cet égard.

## 2. Effectuer des recherches sur ce que font les autres

Bien qu'il soit possible pour l'équipe de direction d'élaborer elle-même une approche de la RSE de concert avec d'autres membres de l'entreprise, il peut s'avérer fort utile de s'inspirer de l'expérience et du savoir-faire acquis

---

## Le processus de planification de la stratégie de RSE de la Banque Scotia

La Banque Scotia a réalisé, à la grandeur de l'entreprise, un projet de recherche d'une durée de six mois sur la RSE dans le secteur financier, qui a permis de dégager des recommandations sur la façon dont elle devrait définir la RSE et l'intégrer davantage dans ses activités. L'une des recommandations a mené à l'embauche de gestionnaires et d'employés qui se consacrent à la RSE, ainsi qu'à la décision d'élaborer un plan stratégique dans ce domaine. Le plan expose les principaux enjeux en matière de RSE dans le secteur financier et établit un processus cumulatif pour les régler. Adoptant une approche stratégique, la Banque Scotia a pu affecter des ressources spécifiques à la RSE, établir des buts et des responsabilités bien définis, et instaurer des mécanismes de mesure des progrès accomplis.

Une caractéristique importante du plan a été la mise en place d'un mécanisme grâce auquel le programme de RSE pouvait faire l'objet de discussions et être appliqué à la grandeur de la banque. À cette fin, un groupe de travail voué à la RSE a vu le jour. Il se compose de représentants des secteurs d'activités en lien direct avec les principaux enjeux relatifs à la responsabilité sociale des entreprises du secteur financier. Le groupe de travail formule des recommandations au conseil consultatif de la haute direction qui traite de la RSE.

Parallèlement, la Banque Scotia a intégré la RSE à sa stratégie d'entreprise globale, notamment pour ce qui est d'être un employeur de choix, de maintenir des pratiques exemplaires de gouvernance, d'accroître constamment la valeur pour l'actionnaire, d'être un chef de file au chapitre de la satisfaction de la clientèle et d'avoir une incidence positive sur les collectivités dans lesquelles elles exercent leurs activités.

Chaque année, l'institution financière publie le document intitulé *Déclaration sur la responsabilité sociale : Bilan des contributions communautaires*, conformément aux règlements fédéraux qui s'appliquent aux banques, aux compagnies d'assurance et aux compagnies de fiducie et de prêt.

ailleurs. Trois sources d'information sont utiles, à savoir d'autres entreprises, des associations industrielles et des organismes spécialisés en RSE.

Si l'équipe de direction constate que d'autres entreprises (au Canada ou à l'étranger, dans le même secteur ou dans des secteurs connexes) mettent l'accent sur des activités de RSE différentes, elle pourrait examiner les similitudes et les divergences entre la compagnie et ses homologues. Il serait sans doute très utile de se pencher sur la vision, les valeurs et les énoncés de politique des principaux concurrents, ainsi que sur leurs codes, leurs gammes de produits ou approches nouvelles axées sur la RSE, et les initiatives et les programmes auxquels ils participent. En outre, l'équipe est susceptible d'obtenir de précieux renseignements de l'évaluation des avantages, des coûts, des résultats immédiats, des ressources requises et des changements aux pratiques courantes qui seraient nécessaires pour que l'entreprise adopte des approches semblables.

Les associations industrielles sont peut-être bien au courant des questions d'actualité entourant la RSE au Canada ou à l'étranger. Elles peuvent avoir effectué des travaux axés sur la RSE ou connaître d'autres qui l'ont fait. Il est également possible qu'elles offrent des occasions de réseautage avec des collègues.

Il y a une autre ressource à exploiter : les organismes spécialisés qui se consacrent à la promotion des activités de RSE et à la recherche dans

## LA RSE ET LES **P**ETITES ENTREPRISES

*« Notre entreprise est minuscule et notre seule stratégie est axée sur la croissance. Ce processus nous semble trop compliqué. »*

L'élaboration d'une stratégie de RSE n'a pas à être complexe. Ciblez d'abord un secteur en fonction d'un objectif facilement atteignable. Par exemple, l'entreprise pourrait décider de commencer à apporter sa contribution en instaurant un programme de recyclage, en appuyant une équipe de jeunes sportifs ou en invitant le personnel à faire du bénévolat en nettoyant un parc. Prenez note des activités de RSE, si petites soient-elles, qui ont été mises en œuvre et tirez parti de ces succès, année après année. La stratégie deviendra évidente, à la lumière des priorités établies et des interventions.

Ajoutez la RSE aux objectifs organisationnels généraux de l'entreprise en l'intégrant au plan d'affaires. Assurez-vous que la direction s'est ralliée à l'idée de la RSE. Sans l'appui des cadres supérieurs ou des propriétaires, il pourrait être difficile de lancer une stratégie de RSE, car d'autres tâches et obligations professionnelles prendront souvent le dessus.

Les petites entreprises auraient sans doute avantage à adhérer à une association axée sur la RSE ou à une association industrielle qui dispose d'un programme à cet effet.

ce domaine. Au Canada, la liste comprend Canadian Business for Social Responsibility, le Conference Board du Canada, Imagine Canada et le Centre canadien d'éthique et de politique des entreprises. Ces organismes exécutent des recherches, organisent des congrès et des ateliers, et font paraître des bulletins réguliers et d'autres documents sur les enjeux touchant à la RSE. Il existe d'autres organismes utiles à l'étranger, comme Business for Social Responsibility, la Fair Labor Association, la Coalition for Environmentally Responsible Economies et Social Accountability International, qui sont tous établis aux États-Unis. Au Royaume-Uni, on trouve l'Ethical Trading Initiative, Business in the Community et l'International Business Leaders Forum. Sur la scène internationale, il y a le World Business Council for Sustainable Development. Une description de ces organismes se trouve à l'annexe 2.

### 3. Créer un tableau d'interventions proposées en matière de RSE

Avec cet acquis, il devrait être possible de créer un tableau d'interventions proposées en matière de RSE. Il pourrait être divisé en aspects environne-

#### Exemple de tableau d'interventions proposées en matière de RSE

	Activités environnementales		Activités sociales (p. ex., travailleurs, collectivités)		Activités économiques (p. ex., assurance de la qualité, satisfaction de la clientèle)	
	Actuelles	Proposées	Actuelles	Proposées	Actuelles	Proposées
<b>Processus</b>	Enregistrement à ISO 14001*	Réduction des émissions visées par le Protocole de Kyoto?	Homologation aux termes de la norme OHSAS 18001*	SA8000* ou Fair Labor Association (FLA)	Enregistrement à ISO 9001*	Systèmes de gestion intégrée (SGI)?
<b>Produits/services</b>	Certains produits portent l'Éco-Logo.	Des produits pourraient-ils être homologués Energy Star?	Aucune actuellement	Homologation possible de produits aux termes de la norme SA8000 ou des normes de la FLA	Utilisation du logo ISO 9001 sur le papier à en-tête de la compagnie	Se tenir au courant des travaux de l'ISO sur les SGI?
<b>Impacts</b>	Réalisation d'une étude d'impact à l'interne	Impacts sur la chaîne d'approvisionnement/la collectivité?	Réalisation d'une étude d'impact à l'interne	Impacts sur la chaîne d'approvisionnement/la collectivité?	Réalisation d'une étude d'impact à l'interne	Impacts sur la chaîne d'approvisionnement/la collectivité?
<b>Centre de responsabilité</b>	Service des affaires environnementales		Service des ressources humaines		Gestionnaire, Qualité/satisfaction de la clientèle	

\* L'annexe 4 traite de ces initiatives plus à fond.

## L'approche naturelle de l'élaboration d'une stratégie de RSE

The Natural Step est un organisme sans but lucratif qui a pignon sur rue dans 12 pays et qui utilise un cadre de systèmes scientifiques afin d'aider les organisations, les particuliers et les collectivités à progresser vers le développement durable. Elle a pour mission de catalyser les changements systémiques, de rendre plus compréhensibles les principes fondamentaux de durabilité et de faciliter la mise en œuvre d'initiatives riches de sens en matière de durabilité.

The Natural Step propose un cadre, une compréhension et un langage communs qui favorisent la collaboration entre les organisations, les disciplines et les cultures. Le cadre encourage le dialogue, l'établissement d'un consensus et le changement graduel – processus clés d'apprentissage organisationnel – et crée des conditions favorables à d'importants changements. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.naturalstep.ca](http://www.naturalstep.ca) (en anglais).



### À faire absolument

Assurez-vous de rallier la direction à la RSE, peut-être en encourageant d'abord l'intensification des échanges entre les cadres et leurs parties prenantes. Sans le soutien des cadres supérieurs, il pourrait s'avérer difficile de lancer une stratégie de RSE, car d'autres tâches et obligations professionnelles prendront souvent le dessus.

mentaux, sociaux et économiques, bien qu'un certain chevauchement soit possible. L'équipe de direction peut inclure dans le tableau les activités, les processus, les produits et les impacts actuels et potentiels, puis établir des renvois aux activités et à la structure existantes de l'entreprise, afin de vérifier leur compatibilité avec celles-ci.

## 4. Élaborer des options sur la façon de procéder et en faire une analyse de rentabilisation

À ce stade-ci, il existe deux options : une approche graduelle en matière de RSE ou un changement d'orientation plus radical. L'évolution du Programme de gestion responsable de l'Association canadienne des fabricants de produits chimiques constitue un bon exemple d'approche graduelle. Ce programme a commencé par un vaste énoncé de principes, mais il comporte maintenant des codes détaillés, une évaluation de la conformité, la production de rapports destinés au public et la participation de représentants d'organisations communautaires et non gouvernementales.

D'un autre côté, certaines entreprises peuvent changer plus radicalement d'orientation relativement aux impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. Tel a été le cas d'InterFace Flooring, fabricant de tapis d'Atlanta. Le chef de la direction a trouvé son chemin de Damas au sujet des pratiques environnementales après avoir eu à répondre à un client au sujet de la politique de la compagnie dans ce domaine et après avoir lu un livre sur les limites de l'écosystème terrestre. Cette situation a incité l'entreprise à remanier totalement sa gamme de produits, ses méthodes de production et ses pratiques de vente. Aujourd'hui, la compagnie est reconnue mondialement pour son utilisation de matériaux non toxiques et réutilisables et pour son recyclage de vieux recouvrements de sol pour fabriquer de nouveaux produits.

► *Engendrer des idées.* Quelle que soit l'approche adoptée, une première étape utile consiste à trouver des moyens par lesquels l'entreprise peut intégrer la RSE aux activités. Des séances de remue-méninges pourraient être organisées avec des cadres supérieurs, des employés, des partenaires commerciaux importants et d'autres intéressés.

Les participants doivent bien comprendre la nécessité d'harmoniser l'approche de la RSE avec les objectifs opérationnels majeurs, les méthodes et les compétences fondamentales de l'entreprise. Cela étant bien saisi, ils peuvent répondre à des questions, comme les suivantes, à la lumière de certains des travaux préparatoires qui ont été décrits plus tôt :

- ▶ Quelles activités et initiatives sociales et environnementales l'entreprise a-t-elle menées jusqu'ici?
- ▶ Quelles sont les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces liées à ces activités et à ces initiatives?
- ▶ Qu'est-ce que l'entreprise a appris des autres, ou à leur sujet, qui pourrait lui servir?
- ▶ Quels sont les buts de l'entreprise en matière de RSE?
- ▶ Quelle pourrait être la situation de l'entreprise dans 10 ans, au chapitre des activités et des résultats liés à la RSE?
- ▶ Pour que l'entreprise soit un chef de file en matière de RSE, quels changements devrait-on apporter aux pratiques et aux produits actuels?
- ▶ Y a-t-il des activités ou des initiatives de RSE qui sautent aux yeux et que l'entreprise pourrait entreprendre facilement?
- ▶ Y a-t-il des secteurs où des changements axés sur la RSE auraient une incidence assez considérable sur l'entreprise et sur autrui? Quels sont-ils et quels seront les impacts probables?
- ▶ Les changements proposés au chapitre de la RSE peuvent-ils être organisés en livrables à court, moyen et long terme?
- ▶ Quelles sont les répercussions de ces livrables sur les ressources?
- ▶ L'apport de modifications à la structure de l'entreprise est-il nécessaire pour réaliser ces livrables?
- ▶ Existe-t-il d'autres obstacles (p. ex., une formation ou un matériel inadéquats ou des structures d'incitatifs inappropriées) qui risquent d'entraver l'adoption d'une approche plus systématique de la mise en œuvre de la RSE? Dans l'affirmative, quels sont-ils?
- ▶ Peut-on réduire les coûts?
- ▶ Que risque-t-on si l'on ne tient pas compte des aspects environnementaux, sociaux et économiques plus vastes des activités de l'entreprise?
- ▶ Quelles devraient être les priorités d'intervention si l'organisation décidait de faire davantage?

En plus de stimuler la production de nouvelles idées, ces séances de remue-méninges peuvent susciter l'enthousiasme et engendrer une sensibilisation à la RSE au sein de l'entreprise. Par ailleurs, un réseautage informel constitue un moyen possible de déterminer si la compagnie se trouve sur la bonne voie.

Selon les ressources disponibles, il serait sans doute utile de faire appel à des animateurs professionnels pour ces séances. Impartiales,



## Conseils éclairés

▶ Établissez vos priorités avant d'élaborer votre stratégie. Les priorités guideront la stratégie globale.

▶ Adhérez à une association axée sur la RSE. Certaines offrent leur aide pour l'élaboration d'une stratégie de RSE ou peuvent vous diriger vers d'autres ressources.



## L'heure juste

*« Je peux comprendre que l'équipe de direction de la RSE, et même notre équipe de dirigeants, puissent être emballées à l'idée d'élaborer une telle stratégie. Mais je ne vois pas comment nos cadres intermédiaires, qui sont débordés, pourraient l'être. En fait, je me les imagine en train de mettre un frein au projet et de remettre en question l'utilité et la pertinence d'une telle stratégie. »*

Voilà pourquoi il est si important de consacrer du temps à l'élaboration d'une analyse de rentabilisation de la RSE. Utilisez les mêmes systèmes et les mêmes méthodes qui servent à justifier la réaffectation de crédits en faveur d'une nouvelle initiative, et faites participer l'équipe responsable des finances au processus. Le fait de démontrer comment le plan de RSE appuie les objectifs opérationnels existants fait partie intégrante des efforts visant à renforcer l'appui au niveau de la gestion intermédiaire.

ces personnes parviendront peut-être à faire participer des gens qui, autrement, n'auraient pas fait valoir leurs idées.

- ▶ *Élaboration de l'analyse de rentabilisation.* En se servant de l'information obtenue par l'évaluation, ses recherches sur les activités d'autrui et les séances de remue-méninges, l'équipe de direction de la RSE est en mesure d'effectuer une analyse de rentabilisation des initiatives potentielles les plus prometteuses. L'analyse devrait s'attarder à certains éléments, à la lumière des objectifs opérationnels, des méthodes et des compétences fondamentales de l'entreprise :
  - ▶ les secteurs à effet de levier (c.-à-d. ceux où des gains considérables sont susceptibles d'être réalisés au chapitre de la RSE)
  - ▶ les secteurs où l'entreprise pourrait obtenir un avantage concurrentiel
  - ▶ les secteurs où les parties prenantes ont peut-être une influence particulière
  - ▶ les buts à court et à long terme
  - ▶ les coûts estimés de mise en œuvre de chaque option (y compris ceux qui seraient occasionnés si rien d'autre n'était accompli en matière de RSE)
  - ▶ les avantages prévus
  - ▶ les possibilités de réduction des coûts
  - ▶ les changements plus vastes que l'entreprise devrait apporter
  - ▶ les risques et les menaces inhérents à chaque option
  - ▶ les conséquences de chaque option sur la tournure des événements.

## **5. Décider de l'orientation, de l'approche et des secteurs d'intervention privilégiés**

L'équipe de direction de la RSE devrait maintenant disposer des renseignements nécessaires pour demander à la haute direction de prendre une décision éclairée sur la façon de procéder. Il est primordial de déterminer l'orientation générale, l'approche et les secteurs d'intervention privilégiés en matière de RSE.

- ▶ *Orientation.* Il s'agit du cheminement global que l'entreprise pourrait suivre ou du principal secteur auquel elle veut s'attaquer. Par exemple, un fabricant de vêtements pourrait décider de mettre l'accent sur la santé et la sécurité au travail. Une entreprise forestière pourrait décider que les enjeux environnementaux liés à l'exploitation des arbres servent de base à ses activités. Une société minière œuvrant dans le Grand Nord pourrait choisir l'amélioration de ses relations



avec les collectivités environnantes comme sa préoccupation principale. Une entreprise de haute technologie pourrait préférer cibler les mesures anticorruption.

- ▶ **Approche.** Il s'agit de la manière dont l'entreprise prévoit suivre l'orientation choisie. Par exemple, une entreprise peut décider de revoir d'abord ses énoncés ayant trait à sa mission, à sa vision, à ses valeurs et à la déontologie, puis d'instaurer un nouveau code de conduite, de communiquer avec les employés et de les former et, finalement, de régler les problèmes avec les entrepreneurs.
- ▶ **Secteurs d'intervention privilégiés.** Ils devraient s'harmoniser le plus clairement possible avec les objectifs opérationnels de l'entreprise. Ils constituent donc des priorités immédiates. Il peut s'agir de s'attaquer aux lacunes décelées dans les processus de l'entreprise, d'essayer de tirer parti d'une nouvelle possibilité ou de répondre aux besoins de certaines parties prenantes clés. Par exemple, une institution financière pourrait adopter de nouvelles mesures visant à protéger les renseignements personnels de ses clients, alors qu'un détaillant en alimentation pourrait faire de la lutte contre l'obésité son objectif immédiat.

Souvent, des décisions de cette nature exigent l'établissement de priorités. L'ampleur et la gravité du problème, l'efficacité estimée des solutions possibles et la facilité de mise en œuvre constituent des facteurs clés dont il faut tenir compte lorsqu'on fixe des priorités. Tout aussi importantes sont les ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre des changements, les exigences juridiques et celles des clients, ainsi que la vitesse à laquelle les décisions peuvent être exécutées.

Étant donné que beaucoup d'initiatives de RSE ont des conséquences sur le plan des ressources, elles doivent être examinées avec une rigueur et un sérieux semblables à ceux qui entrent en ligne de compte lors de la prise de décisions courantes en matière de finances et d'investissement. Une approche désinvolte risque de compromettre la crédibilité des initiatives de RSE ainsi que les perspectives commerciales connexes de l'entreprise.

## T Â C H E 3

## ÉLABORER DES ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RSE

### Qu'entend-on par « engagements en matière de RSE »?

Les engagements en matière de RSE sont des instruments que l'entreprise conçoit ou adopte pour indiquer ses intentions à propos de ses impacts sociaux et environnementaux. Ils découlent de l'évaluation de la RSE et de la stratégie résultante et sont élaborés quand l'entreprise passe de la planification aux actes.

- ▶ Ils sont importants pour s'assurer que la culture de l'entreprise est en harmonie avec les valeurs en matière de RSE.
- ▶ Ils correspondent et sont intégrés à la stratégie d'entreprise, aux objectifs et aux buts généraux de la compagnie.
- ▶ Ils donnent aux employés et à d'autres une orientation claire sur le comportement à adopter.
- ▶ Ils font connaître exactement l'approche de l'entreprise en matière de RSE aux partenaires commerciaux, aux fournisseurs, aux collectivités, aux gouvernements, ainsi qu'au grand public et aux autres intéressés.

Avant d'élaborer des engagements en matière de RSE, les entreprises doivent comprendre la gamme d'engagements disponibles et les distinctions entre eux. La différence entre les engagements *ambitieux* et les engagements *contraignants* est importante. Les engagements ambitieux tendent à énoncer les buts à long terme d'une entreprise et sont habituellement formulés en termes généraux, alors que les engagements contraignants, comme les codes de conduite, précisent les comportements que la compagnie accepte explicitement d'adopter.

Les engagements ambitieux prennent souvent la forme de chartes ou d'énoncés de vision, de mission, de valeurs ou d'éthique. Souvent, les entreprises disposent déjà d'engagements ambitieux et contraignants qui peuvent être adaptés pour englober la RSE. Les engagements ambitieux constituent la toile de fond de normes et de codes de conduite précis et contraignants, qui sont habituellement conçus pour mesurer ou contrôler directement le comportement.

## Engagements ambitieux

L'objectif principal des engagements ambitieux est de formuler une compréhension commune et de haut niveau de ce que l'entreprise promet et de la façon dont celle-ci voudrait être perçue. Pour que la RSE soit véritablement intégrée aux valeurs, à la prise de décisions et aux activités, les engagements ambitieux devraient refléter totalement les positions de la compagnie sur les plans social et environnemental.

En l'absence d'engagements ambitieux, divers éléments de l'organisation risquent de se lancer dans des activités de RSE qui sont incompatibles. La probabilité en est d'autant diminuée lorsque les travaux partent d'une vision commune de ce que l'entreprise promet et de la direction dans laquelle elle se dirige.

Vous trouverez à droite des exemples d'engagements ambitieux élaborés par des entreprises canadiennes.

## Engagements contraignants

Prenant surtout la forme de codes de conduite et de normes, les engagements contraignants précisent les changements de comportement que l'entreprise accepte de viser. Une compagnie peut choisir d'élaborer son propre code (voir, à la page 45, le texte sur le code de conduite d'Alcan Inc.) ou de respecter une norme ou un code élaboré par un tiers. Aux annexes 3 et 4, vous trouverez une description d'initiatives, de normes et de codes existants en matière de RSE.

Du point de vue d'une entreprise, l'avantage principal de l'élaboration de son propre code de conduite réside dans la possibilité de l'adapter à l'évolution de la situation. D'un autre côté, le processus de mise au point du document peut s'avérer long et onéreux, et le produit final peut ne pas bénéficier de la même crédibilité que celui élaboré par un tiers. D'une certaine façon, lorsque les compagnies choisissent de respecter les normes et les codes provenant de tiers, elles peuvent se greffer au long processus de consultation et de mise au point que de telles initiatives exigent, tout en tirant profit de leur meilleure réputation.

Les entreprises canadiennes peuvent choisir parmi une multitude de normes et de codes élaborés par des tiers en matière de RSE. Les organisations non gouvernementales sont souvent des chefs de file lorsqu'il s'agit d'élaborer de tels documents et de voir à ce qu'ils fassent l'objet de consultations multilatérales. Les normes et les codes sont souvent liés à des programmes de labellisation mis au point par des tiers et axés sur la vérification ou l'homologation. Selon un sondage GlobeScan réalisé en 2004 pour le compte d'Environnement Canada, 4 Canadiens sur 10 se servent de tels

---

## Exemples canadiens d'engagements ambitieux en matière de RSE

### Vision à long terme de Suncor

Suncor se distingue de la concurrence par une stratégie de production qui se concentre sur les immenses ressources de sables bitumineux de l'Athabasca, combinée à une vision globale du développement durable qui reconnaît l'importance du rendement social et environnemental de ses activités.

Ensemble, ces particularités aident à définir une vision à long terme : accroissement de la valeur pour l'actionnaire, réduction de notre empreinte environnementale et contribution au bien-être des collectivités dans lesquelles nous exerçons nos activités.

### Vision et mission de Mountain Equipment Co-op

**NOTRE VISION :** Mountain Equipment Co-op est une coopérative de plein air novatrice qui se veut florissante. MEC se distingue par l'excellence de ses services et de ses produits, de même que par son enthousiasme pour les activités de grande nature. Notre coopérative aspire à être un modèle d'implication sociale et d'actions pour la santé de notre planète et l'avènement d'un monde juste. Notre vision est notre image de l'avenir et elle précise notre cheminement.

**NOTRE MISSION :** Mountain Equipment Co-op offre, au plus bas prix possible, des produits et services de qualité pour les loisirs de grande nature non motorisés. Dédiées à nos membres, nos équipes les conseillent avec rigueur pour que chacun soit en mesure de faire des choix qui lui ressemblent. Notre coopérative se veut à l'avant-garde en matière d'engagement social et environnemental, s'y impliquant toujours plus activement. Notre mission dicte nos activités, qui nous servons et de quelle façon. Elle représente la raison fondamentale de l'existence de MEC.

---

## Des engagements en matière de RSE aident à intégrer diverses cultures d'entreprise

EnCana est né en 2002 de la fusion de deux des plus importantes sociétés nord-américaines d'exploration et de production de pétrole et de gaz. La compagnie compte actuellement parmi les plus grandes entreprises pétrolières et gazières privées de la planète.

Les deux sociétés fondatrices possédaient des cultures solides et différentes, de sorte que la nouvelle compagnie avait besoin de sa propre définition claire et cohérente de ses engagements en matière de RSE. EnCana devait aussi adopter une norme à la grandeur de l'entreprise pour réaliser son but de devenir chef de file de la RSE. Afin de définir celle-ci, l'entreprise a décidé de cibler huit secteurs qui reflétaient les repères existants et naissants à cet égard et qui s'harmonisaient aux valeurs et aux principes énoncés dans son acte constitutif. Les engagements d'EnCana en matière de RSE sont axés sur le leadership, la création d'une valeur durable, les pratiques de gouvernance et commerciales, les droits de la personne, les pratiques de travail, l'environnement, la santé et la sécurité, l'implication des parties prenantes et le développement socio-économique et communautaire.

Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.encana.com](http://www.encana.com) (en anglais).

labels comme moyens de reconnaître le bon comportement des entreprises en matière de RSE.

Lorsqu'elles envisagent la possibilité de souscrire à des normes et à des codes existants, les entreprises doivent comprendre les risques importants liés à une telle adhésion si elles ne respectent pas leurs obligations à cet égard. Il est possible de réduire les risques d'échec ultérieur des programmes en examinant, d'entrée de jeu, les modalités exposées dans les documents pour s'assurer qu'elles sont compatibles avec la mission, la culture et les activités de l'entreprise. Souvent, l'investissement nécessaire pour respecter le code peut s'avérer élevé.

## Pourquoi se doter d'engagements en matière de RSE?

Comme nous l'avons mentionné à la partie 1, les clients, les collectivités, les partenaires commerciaux, les investisseurs, les organisations non gouvernementales et d'autres intervenants demandent de plus en plus aux entreprises d'expliquer ce qu'elles font à l'égard de leurs impacts sociétaux et environnementaux. Les engagements en matière de RSE font connaître la nature et l'orientation des activités sociales et environnementales de la compagnie et permettent donc aux autres de comprendre le comportement probable de celle-ci dans une situation donnée.

Les engagements en matière de RSE constituent une composante essentielle des efforts de toute entreprise qui se veut transparente et redevable. Ils créent les bases de référence qui serviront à mesurer le comportement de la compagnie. Lorsqu'ils sont bien mis en œuvre, ils accroissent les chances que la société saisisse adéquatement une occasion et diminuent les probabilités qu'elle adopte une conduite problématique.

Les engagements en matière de RSE précisent ce à quoi les parties peuvent s'attendre d'une entreprise. En exprimant nettement les attentes dès le début, la compagnie réduit les risques de malentendus ultérieurs. En ce sens, les engagements en matière de RSE peuvent accroître la qualité de son intervention auprès de ses interlocuteurs. En fait, il arrive que certains n'acceptent de faire affaire qu'avec des entreprises qui ont énoncé clairement leurs engagements en matière de RSE. S'ils sont bien mis en œuvre, ces derniers peuvent augmenter les chances qu'une compagnie soit perçue comme faisant preuve de diligence raisonnable. Ils sont également susceptibles de réduire les risques que son rendement soit jugé inférieur aux normes de RSE.

Les engagements en matière de RSE procurent un autre avantage, celui de jouer un rôle important dans l'intégration d'organisations (voir le texte à gauche).

## Méthodes d'élaboration d'engagements en matière de RSE

Voici une méthode d'élaboration d'engagements en matière de RSE. Il en existe toutefois beaucoup d'autres, étant donné que les engagements concernent une multitude de sujets et qu'ils sont susceptibles de revêtir toutes sortes de formes.

1. Examiner des engagements en matière de RSE.
2. Échanger avec les principales parties prenantes.
3. Créer un groupe de travail chargé d'élaborer les engagements.
4. Préparer une ébauche préliminaire.
5. Consulter les parties prenantes concernées.
6. Réviser et publier les engagements.

Le processus d'élaboration des engagements en matière de RSE devrait tenir compte du fait qu'il existe des risques considérables de malentendus et d'erreurs de communication au sujet des attentes. Ces problèmes peuvent compromettre la réussite de l'initiative. Il faudra donc être pragmatique et se concentrer.

### 1. Examiner des engagements en matière de RSE

Avant d'élaborer des engagements en matière de RSE ou d'accepter de respecter des normes ou des codes élaborés par des tiers, il est utile d'examiner les documents dans lesquels d'autres, en particulier des entreprises de premier rang, exposent les leurs. Les compagnies devraient également effectuer des recherches sur les instruments mis au point par des organismes intergouvernementaux, comme les Nations Unies, l'Organisation internationale du Travail et l'Organisation de coopération et de

---

### Code de conduite d'Alcan Inc.

En 2002, Alcan Inc. a publié la version révisée de son *Code de conduite mondial des employés et de l'entreprise*, auquel tous ses employés, ses consultants et ses fournisseurs doivent se conformer. Les employés en contravention s'exposent à des mesures disciplinaires, alors que les consultants et les fournisseurs fautifs risquent de ne plus voir leurs services retenus. Le Code traite des droits de la personne, de l'environnement, de la santé et de la sécurité, de la concurrence, des versements illicites, du harcèlement sur le lieu de travail et des relations avec les actionnaires, les médias et la communauté.

Un ensemble de valeurs communes, définies par Alcan, complète le code et met en évidence l'importance de l'intégrité, de la responsabilité et de la transparence. (Alcan définit chacun de ces aspects.) Les valeurs visent à refléter et à favoriser un milieu dans lequel les employés peuvent se réaliser pleinement. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.alcan.com/web/publishing.nsf/content/Home\\_FR](http://www.alcan.com/web/publishing.nsf/content/Home_FR).



## LA RSE ET LES PETITES ENTREPRISES

« Comment pouvons-nous élaborer des engagements en quelques étapes simples? »

Il faut se concentrer sur la création de la vision, de la mission et de l'énoncé de valeurs de l'entreprise. La vision devrait comprendre explicitement la RSE parmi ses éléments fondamentaux. Elle servira à formuler les énoncés de mission et de valeurs.

Pour rallier les employés, faites-les participer au processus d'élaboration de la vision et des valeurs. Lancez un concours de suggestions et encouragez le personnel à les formuler après mûre réflexion.

développement économiques. Comme des gouvernements les ont conçus conjointement avec d'autres parties, ces textes sont crédibles et constituent de bons guides des pratiques acceptables et inacceptables (pour vous renseigner davantage, consultez les pages 49 et 50 ainsi que l'annexe 3, intitulée « Instruments internationaux importants en matière de RSE »). Finalement, on devrait examiner les codes et normes élaborés par des tiers (comme ceux qui sont présentés à l'annexe 4).

Lorsqu'on étudie les instruments élaborés par des tiers au sujet des engagements en matière de RSE, il est utile de poser des questions, comme les suivantes :

- ▶ Quelles personnes et organisations ont participé à l'élaboration de ces engagements? S'agit-il des mêmes personnes et des mêmes organisations qui devraient prendre part à la mise au point des engagements de l'entreprise?
- ▶ Quels sont les objectifs qui sous-tendent ces engagements? Sont-ils identiques à ceux de l'entreprise ou s'en éloignent-ils?
- ▶ Un problème relevé par l'entreprise en matière de RSE peut-il être résolu en recourant à ces engagements ou à des engagements semblables? Quels sont les coûts, les inconvénients et les avantages des divers types d'engagement?
- ▶ Quelle est l'applicabilité de ces engagements à l'organisation ou leur pertinence à la lumière de la portée et de la répartition géographique de ses activités? La compagnie tirera-t-elle des avantages de ces engagements? Comment?

## **2. Échanger avec les principales parties prenantes**

L'élaboration d'engagements en matière de RSE ou l'acceptation de respecter des normes et des codes existants offre à l'entreprise l'occasion de susciter l'intérêt de l'organisation à l'égard de la responsabilité sociale et de dégager un terrain d'entente sur les modalités d'application des codes et des normes. À partir de ce consensus, l'entreprise peut élaborer des étapes plus concrètes vers la mise en œuvre.

D'abord, il est essentiel que le conseil d'administration et la haute direction appuient fermement les engagements d'une compagnie en matière de RSE. Sans un tel soutien, il est très peu probable que des activités soient réalisées dans ce domaine. Il vaut la peine de prendre le temps, au début, pour que les engagements en matière de RSE soient bons aux yeux du conseil d'administration et de la haute direction.

De même, il est très important d'obtenir, d'entrée de jeu, l'apport et l'appui du personnel de l'entreprise. Les employés sont les premiers à connaître les problèmes auxquels l'organisation fait face et, au bout du compte, ils joueront un rôle crucial dans la mise en œuvre. Par exemple, si le code anticorruption d'une entreprise est élaboré sans tenir compte du point de vue des représentants de commerce, il risque de ne pas refléter la réalité et d'être rejeté dès le début.

Il peut aussi s'avérer utile d'engager des discussions préliminaires informelles avec les partenaires commerciaux, les membres de la chaîne d'approvisionnement et d'autres entrepreneurs. Ces échanges ont pour but de sonder les opinions de ces parties intéressées sur les engagements à choisir et de dénicher les partenaires qui sont disposés à aider à les élaborer. Si les engagements les touchent, il est essentiel que ces parties intéressées collaborent à leur mise au point et acceptent de les respecter.

Il serait peut-être utile de ne pas se limiter à ceux avec qui l'entreprise entretient des liens contractuels et de s'adresser à des groupes qui sont plus largement touchés, comme les consommateurs, les syndicats, les organismes à vocation environnementale, les groupes communautaires et les gouvernements. Un tel exercice peut aider à confirmer les perceptions initiales de leurs intérêts et de leurs préoccupations, et est susceptible d'engendrer la contribution d'autres personnes et organismes à l'élaboration des engagements. Par ailleurs, les groupes de discussion, composés de pairs de même mentalité ou d'un échantillon représentatif d'intérêts, peuvent se révéler utiles pour mettre de nouvelles idées à l'épreuve.

### **3. Créer un groupe de travail chargé d'élaborer les engagements**

Le groupe de travail devrait être un échantillon représentatif de l'organisation, depuis les membres du conseil d'administration et de la haute direction jusqu'aux employés de première ligne. Il pourrait inclure des gens qui sont très enthousiasmés par la RSE ainsi que des sceptiques, afin de favoriser l'expression d'opinions différentes sur les questions à débattre. Il faudrait aussi faire participer les entrepreneurs et d'autres qui sont visés par les engagements.

Il est essentiel que le groupe de travail soit composé des bonnes personnes. Elles doivent être fiables, crédibles et bien informées, tout en disposant du temps et des ressources nécessaires pour s'acquitter de la tâche à accomplir.



## **À faire absolument**

Voyez à ce que la RSE soit intégrée uniformément dans les énoncés de mission et de valeurs ainsi que dans les codes de déontologie et de conduite de l'organisation.



## **Conseils éclairés**

► Pour rallier les employés, faites-les participer au processus d'élaboration de la vision et des valeurs. Pour amorcer le processus, créez un groupe de travail sur la RSE ou lancez un concours de suggestions, en encourageant le personnel et ses représentants à les formuler après mûre réflexion.

► Organisez une séance de visualisation de l'avenir et demandez aux participants de réfléchir à ce que pourrait ressembler l'entreprise si elle devenait chef de file de la RSE.

► Examinez les priorités en matière de RSE afin de repérer les codes de déontologie ou de conduite qui sont les plus compatibles avec les buts de l'entreprise.



## L'heure juste

*« Encore un autre code! On entend déjà tellement souvent la critique selon laquelle les codes sont, en grande partie, inefficaces quand ils sont dépourvus d'un élément de reddition de comptes. Il existe plus de 250 normes et codes axés sur la RSE. Comment sommes-nous censés nous y retrouver et choisir quelque chose qui nous convienne? Qui sait, un code nouveau et meilleur sera peut-être disponible l'an prochain? »*

La prolifération des normes et des codes axés sur la RSE constitue un bon indice qu'il s'agit d'un domaine nouveau et que beaucoup de travaux d'élaboration sont en cours. Cela veut aussi dire que la RSE n'est pas près de disparaître. Il est préférable de commencer en chargeant un membre du personnel de se tenir au courant des engagements intergouvernementaux et des codes d'organisations non gouvernementales ou du secteur privé qui s'avèrent pertinents. Une stratégie pour maîtriser la multitude d'instruments en matière de RSE est de signer ou d'adapter un code de conduite existant considéré crédible et efficace aux yeux des intervenants concernés de votre entreprise, instrument qui offre la possibilité de contribuer aux révisions éventuelles. Ainsi, l'entreprise est dans une position propice pour démontrer à ses parties prenantes, à court terme, les principaux avantages résultant du respect des dispositions du code, tout en étant bien placée pour influencer sur les futures révisions en se fondant sur son expérience.

Au tout début, une discussion franche doit avoir lieu à propos des objectifs du groupe, des responsabilités des membres, de la charge de travail et des résultats prévus, et des règles de fonctionnement fondamentales du groupe. Des échanges réguliers entre le groupe de travail et l'entreprise peuvent également s'avérer utiles.

### 4. Préparer une ébauche préliminaire

Les engagements en matière de RSE devraient être rédigés dans un langage simple et comporter des obligations claires et concises.

Il est recommandé que les membres du groupe de travail dressent la liste des personnes qui seront responsables de la mise en œuvre et qu'ils les fassent participer à la rédaction de l'ébauche.

En outre, les entreprises feraient bien d'utiliser des textes existants qui énoncent des engagements (comme ceux décrits à l'étape 1), afin de s'en servir comme documents sources lors de la rédaction des leurs.

### 5. Consulter les parties prenantes concernées

La réalisation de consultations approfondies dès le début peut empêcher les problèmes de survenir. Une bonne approche consiste à commencer par les gens qui sont les plus susceptibles d'être directement touchés par les engagements en matière de RSE et qui sont déjà au courant des enjeux connexes. Par la suite, le groupe de travail pourrait avoir des échanges plus officiels avec des groupes et des personnes qui ne sont peut-être pas au courant de l'initiative de RSE.

Un plan de consultation peut s'avérer utile. Il devrait inclure les rôles que pourraient jouer des figures dominantes de l'entreprise qui possèdent de bonnes aptitudes en communications et qui sont en mesure d'expliquer clairement les engagements en matière de RSE et de recevoir des commentaires. Ces derniers devraient être transmis au groupe de travail, qui discutera de la manière dont l'ébauche finale les reflétera et de la mesure dans laquelle cela se produira.

### 6. Réviser et publier les engagements

En s'inspirant des commentaires obtenus lors des consultations, le groupe de travail peut mettre la dernière main aux engagements, qui seront publiés et communiqués aux employés dans le contexte de la mise en œuvre. TeckCominco imprime ses engagements sur ses cartes d'affaires, qu'il distribue à tous ses employés.



## **Principales initiatives internationales d'organismes gouvernementaux et intergouvernementaux en matière de RSE**

### **Pacte Mondial des Nations Unies**

Élaboré en 1999-2000 à l'initiative de Kofi Annan, secrétaire général des Nations Unies, le Pacte Mondial demande au secteur privé d'embrasser, de promouvoir et de faire respecter un ensemble de valeurs fondamentales dans les domaines des droits de la personne, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, sous forme de dix principes de base. Le Pacte fait la promotion de saines pratiques d'affaires, mais n'appuie aucune entreprise. Plusieurs entreprises canadiennes l'ont signé. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.un.org/french/globalcompact/principes.htm](http://www.un.org/french/globalcompact/principes.htm).

### **Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales**

En juin 2000, l'Organisation de coopération et de développement économiques a révisé ses Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales. Il s'agit de normes et de principes facultatifs qui favorisent une conduite responsable des affaires qui soit conforme aux lois pertinentes. Des dispositions traitent de questions comme la publication d'informations, l'emploi et les relations professionnelles, les droits de la personne, l'environnement, la lutte contre la corruption et les intérêts des consommateurs. Le gouvernement du Canada et 38 autres gouvernements ont appuyé les principes directeurs révisés. Le Canada a établi un point de contact national pour en faire la promotion et aider à résoudre les problèmes pouvant surgir lors de leur mise en œuvre. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.ncp-pcn.gc.ca](http://www.ncp-pcn.gc.ca).

### **Engagements de l'Organisation internationale du Travail**

L'Organisation internationale du Travail (OIT) est une institution des Nations Unies qui regroupe des gouvernements et des associations d'employeurs et d'employés. Elle a accordé une attention particulière aux entreprises multinationales en adoptant, en 1977, la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (en cours de révision). Cet engagement d'envergure mondiale vise à aider les gouvernements, les employeurs et les travailleurs dans les secteurs de l'emploi, de la formation, des conditions de travail et des relations professionnelles. L'OIT a aussi adopté des conventions internationales sur le travail et la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Pour vous renseigner davantage sur les engagements de l'OIT, rendez-vous à l'adresse [www.ilo.org/public/french/](http://www.ilo.org/public/french/).

### **Principes de l'Équateur de la Société financière internationale et de la Banque mondiale**

La Société financière internationale est affiliée à la Banque mondiale, qu'un échantillon représentatif de gouvernements nationaux a créée à la fin de la Seconde Guerre mondiale. Conçus en 2002, les Principes de l'Équateur établissent un ensemble facultatif de principes environnementaux et sociaux en fonction duquel les banques gèrent le financement. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com) (en anglais).

---

## **Principales initiatives internationales d'organismes gouvernementaux et intergouvernementaux en matière de RSE**

### **La RSE et les droits de la personne**

#### **Principes volontaires sur la sécurité et les droits de la personne**

Les Principes volontaires sur la sécurité et les droits de la personne fixent des normes de comportement pour les entreprises extractives œuvrant dans des zones de conflit. Ils visent à aider les compagnies à assurer la sécurité, tout en favorisant et en protégeant les droits de la personne. Élaborés en 1999 et 2000, les principes sont le fruit de la collaboration des gouvernements du Royaume-Uni et des États-Unis avec des entreprises et des organisations non gouvernementales. Ils ont été lancés conjointement en décembre 2000 par le Foreign and Commonwealth Office et le Département d'État américain. Les gouvernements des Pays-Bas et de la Norvège, ainsi qu'un nombre croissant d'entreprises et d'organisations non gouvernementales, les ont adoptés par la suite. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.state.gov/g/drl/rls/2931.htm](http://www.state.gov/g/drl/rls/2931.htm) (en anglais).

#### **Instruments des Nations Unies relatifs aux droits de la personne**

Bien que les États soient les principaux responsables de la promotion et de la protection des droits de la personne, on est de plus en plus conscient du rôle que le secteur privé et d'autres acteurs peuvent jouer pour éviter de s'associer à la violation de ces droits et pour promouvoir plus largement le respect de ceux-ci. La plupart des initiatives de RSE qui sont appuyées multilatéralement comportent un volet axé sur les droits de la personne qui reposent en partie sur des instruments clés des Nations Unies, comme la Déclaration universelle des droits de l'homme. Cependant, dans la plupart des cas, les sections des mécanismes existants qui traitent des droits de la personne ne sont pas aussi bien développées que d'autres aspects de la RSE. Pour mieux comprendre les rapports entre le monde des affaires et les droits de la personne, John Ruggie, professeur à Harvard, a été nommé, en juillet 2005, représentant spécial du secrétaire général des Nations Unies pour la question des droits de l'homme, des sociétés transnationales et autres entreprises. M. Ruggie a pour mandat de recenser et de clarifier les normes relatives à la responsabilité sociale et à la reddition de comptes des sociétés transnationales et d'autres entreprises au regard des droits de la personne. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.ohchr.org/french/](http://www.ohchr.org/french/).

À la page 94, vous trouverez des renseignements au sujet des Normes provisoires sur la responsabilité en matière de droits de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises.

## T Â C H E 4

# METTRE EN ŒUVRE LES ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RSE

## Qu'est-ce que la mise en œuvre des engagements en matière de RSE?

On entend par mise en œuvre les décisions, les processus, les pratiques et les activités courantes qui font en sorte que l'organisation respecte l'esprit et la lettre de ses engagements en matière de RSE et, donc, qu'elle réalise sa stratégie en la matière. Si l'on peut qualifier les engagements en matière de RSE de « beaux discours », alors la mise en œuvre équivaut à « passer de la parole aux gestes ».

## Pourquoi la mise en œuvre des engagements en matière de RSE est-elle si importante?

Comme toutes les entreprises le savent, le respect des promesses est essentiel à la réussite. En l'absence d'explications satisfaisantes, l'inobservation des engagements en matière de RSE risque d'engendrer des problèmes pour une entreprise, notamment le mécontentement des employés, des actionnaires, des partenaires commerciaux, des clients, des collectivités et d'autres intéressés. Une compagnie qui donne suite à ses engagements de façon efficace n'est pas moins à l'abri des problèmes, mais elle sera sans doute mieux perçue en cas de difficulté qu'une autre qui y déroge constamment.

## Méthode de mise en œuvre des engagements en matière de RSE

Chaque entreprise étant différente, l'approche de la mise en œuvre de la RSE variera. Les étapes qui sont suggérées ci-dessous en constituent une.

1. Élaborer une structure décisionnelle intégrée en matière de RSE.
2. Préparer et exécuter un plan d'affaires en matière de RSE.
3. Établir des cibles mesurables et préciser des mesures du rendement.
4. Faire participer les employés et d'autres qui sont visés par les engagements en matière de RSE.
5. Concevoir et dispenser la formation en RSE.

6. Établir des mécanismes de résolution des comportements problématiques.
7. Créer des plans de communications internes et externes.

### **1. Élaborer une structure décisionnelle intégrée en matière de RSE**

Certes, toutes les entreprises sont distinctes, mais chacune est dotée d'une structure décisionnelle pour s'assurer qu'elle est à même de respecter ses engagements et de répondre aux besoins des clients. La question clé à se poser ici est : « Compte tenu de la mission, de la taille, du domaine, de la culture, des modalités d'organisation des affaires, des opérations et des secteurs de risque de l'entreprise, et compte tenu de sa stratégie et de ses engagements en matière de RSE, quelle est la structure décisionnelle la plus efficace et la plus efficiente qui pourrait être instaurée en matière de RSE? »

Il est essentiel que l'entreprise harmonise ses buts et sa structure décisionnelle en matière de RSE avec ses buts et ses stratégies d'ensemble, de sorte que, lors de la prise de décisions, on tienne compte des considérations liées à la RSE tout aussi naturellement que du point de vue des clients. Selon les caractéristiques de fonctionnement et le style de gestion, certaines compagnies préféreront une structure centralisée, d'autres une structure décentralisée, alors que d'autres encore opteront pour une structure hybride. Il n'existe pas de manière unique d'organiser la prise de décisions en matière de RSE dans une entreprise.

Le guide met l'accent sur l'importance du ralliement de la haute direction, depuis le stade de l'évaluation préliminaire de la RSE jusqu'à celui de l'élaboration de la stratégie et des engagements. Par conséquent, il ne sera probablement pas difficile de trouver des gens ou des comités à l'échelon de la haute direction de l'entreprise qui assumeront les principales responsabilités décisionnelles en matière de RSE.

Étant donné que cette dernière se soucie fondamentalement de la transparence, de la reddition de comptes et du rendement, il importe que la structure décisionnelle dans ce domaine fasse partie intégrante des activités de gouvernance de l'entreprise et qu'elle soit visible. En outre, elle doit être redevable à la grandeur de l'organisation, depuis l'échelon du conseil d'administration et de la haute direction, être appuyée par une prise de décisions interfonctionnelle coordonnée à tous les niveaux, et être soutenue par l'expertise du personnel spécialisé. Il est important d'élaborer la structure décisionnelle en matière de RSE en tenant compte du degré approprié de vérification interne et externe qui sera nécessaire.

En confiant des responsabilités liées à la RSE à des membres du conseil d'administration, on s'assure que les questions connexes recevront l'attention qu'elles méritent. On établit ainsi une assise solide pour une chaîne efficace de reddition de comptes en matière de RSE au sein de l'organisation. Tout cela appuie la fonction gouvernance du conseil d'administration. Il existe plusieurs options pour la participation de celui-ci : on peut confier à un membre actuel la responsabilité générale des activités de RSE; nommer un nouveau membre ayant une expertise dans le domaine; ajouter les responsabilités à cet égard à celles de comités actuels; créer un nouveau comité spécialisé; faire participer tout le conseil à la prise de décisions à ce chapitre.

On devrait désigner un cadre supérieur ou un comité responsable de la mise en œuvre globale de la RSE au sein de l'entreprise et lui fournir les ressources nécessaires pour accomplir le travail. Les services qui ont des responsabilités à l'égard de la RSE (p. ex., ceux chargés de la protection de l'environnement ou de la santé et de la sécurité, ou ceux qui s'occupent des relations avec les travailleurs, les fournisseurs, les collectivités ou les clients) rendront sans doute des comptes au cadre supérieur ou au comité. Ces responsabilités devraient être intégrées aux descriptions de travail et à l'évaluation du rendement des employés.

## **2. Préparer et exécuter un plan d'affaires en matière de RSE**

La structure décisionnelle précise les responsables de la prise de décisions et des interventions en matière de RSE au sein de l'entreprise. Ces personnes jouent un rôle clé dans l'élaboration et la réalisation du plan d'affaires qui devrait découler de la stratégie et des engagements en matière de RSE. Le plan peut être décrit séparément ou inclus dans le plan d'affaires global de la compagnie. Une fois mises en place les structures relatives à la stratégie, aux engagements et à la prise de décisions, le plan veille à ce que les mots se traduisent par une intervention efficace. Une excellente méthode consiste à déterminer les ressources humaines, financières et autres et les activités qui seront nécessaires à la concrétisation de la stratégie et des engagements en matière de RSE.

Par exemple, une entreprise pourrait s'engager à ne pas verser de paiements illicites à des fonctionnaires. La première étape de la mise en œuvre de cet engagement pourrait être la création d'un cours de formation sur les distinctions entre les paiements convenables et les illicites, avec une version en ligne dotée d'une foire aux questions. Une deuxième étape

pourrait être l'examen de la structure d'encouragement et de dissuasion de l'entreprise (p. ex., les commissions), pour s'assurer qu'elle ne favorise pas indirectement un comportement répréhensible. On pourrait, comme troisième étape, établir une ligne directe et, comme quatrième étape, élaborer des mesures pour protéger les dénonciateurs. Dans le plan d'affaires, chacune de ses tâches pourrait être subdivisée en composantes à l'égard desquelles on fixerait des échéances et auxquelles on attribuerait les ressources nécessaires. Ces obligations devraient être incorporées dans la description de travail et les objectifs de rendement de chaque responsable.

### **3. Établir des cibles mesurables et préciser des mesures du rendement**

Afin de garantir une mise en œuvre efficace, une entreprise doit établir des cibles mesurables pour les engagements. À ce chapitre, le comportement des compagnies ne diffère pas tellement de celui des individus. Les athlètes se fixent des buts personnels, comme « remporter une médaille aux Olympiques », mais ils établissent souvent des cibles intermédiaires plus atteignables, comme « courir le 100 mètres en moins de x secondes », « réduire mon poids de x kilogrammes » ou « me classer parmi les cinq premiers lors des essais éliminatoires de novembre ». Essentiellement, ces cibles intermédiaires constituent des jalons vers le but ultime. Ils permettent d'évaluer le progrès accompli et donnent la chance d'effectuer des changements dans l'approche, la formation ou les ressources, si le besoin s'en fait sentir. Lorsqu'elles sont atteintes, les cibles deviennent des sources de réjouissance. En ce sens, elles peuvent faire en sorte que les gens continuent sur la lancée.

L'approche adoptée par une entreprise pour l'établissement de cibles environnementales, économiques et sociales mesurables et pour l'évaluation du degré d'atteinte de celles-ci ne se distingue pas fondamentalement de celle de l'athlète qui aspire à une médaille olympique. Une approche fréquemment utilisée pour évaluer la réussite consiste à fixer les objectifs qui sous-tendent un engagement en matière de RSE, à élaborer les principaux indicateurs de rendement, à déterminer la méthode de mesure et, finalement, à mesurer les résultats. Peu importe l'approche choisie, les cibles devraient être simples, mesurables, atteignables, fiables et assorties d'une échéance précise.

Prenons l'exemple suivant. L'objectif sous-tendant un engagement de diminuer la quantité de déchets produits par une installation pourrait être une réduction de 25 p. 100 des déchets solides d'ici la fin de l'année civile.

---

#### **Une entreprise canadienne se fixe des cibles en matière de RSE**

TELUS s'est fixé comme cible de réduire de 10 p. 100, d'ici 2007, sa consommation d'énergie par unité de revenu produit. Il s'est également engagé à réduire de moitié, d'ici 2005, les produits chimiques utilisés par rapport aux niveaux de 2000.

Le principal indicateur de rendement serait la quantité de déchets envoyée au site d'enfouissement. La méthode de mesure utilisée pourrait être le nombre de kilogrammes de déchets produits chaque mois, donnée qui serait consignée dans un registre.

Prenons un autre exemple. Un engagement d'améliorer les relations avec la collectivité pourrait être assorti de l'objectif de doubler le nombre d'assemblées publiques locales organisées par l'entreprise et de celui de réduire de moitié le nombre de plaintes. Les principaux indicateurs de rendement qui sous-tendraient cet engagement et ces objectifs pourraient être le nombre d'assemblées et de plaintes à la fin de l'année. La méthode de mesure pourrait prendre la forme d'une compilation trimestrielle de ces chiffres, qui seraient consignés dans un registre.

Dans les deux cas, l'examen régulier des engagements, des objectifs, des indicateurs et des méthodes de mesure pourrait conduire l'entreprise à changer ses objectifs. Dans le deuxième exemple, la compagnie pourrait conclure qu'une augmentation du nombre d'assemblées publiques locales n'a pas amélioré les relations avec la collectivité, étant donné que les problèmes sous-jacents n'ont pas été réglés. Par conséquent, un meilleur objectif pourrait être l'accroissement du nombre de plaintes résolues.

Nota : Il peut y avoir des cas où l'élaboration de cibles mesurables risque d'être impossible. Une cible qualitative peut alors servir de solution de rechange. Une méthode crédible de vérifier l'atteinte des cibles quantitatives consiste à obtenir les commentaires d'une variété de parties prenantes sur leur efficacité.

#### **4. Faire participer les employés et d'autres qui sont visés par les engagements en matière de RSE**

Conformément à l'approche proposée dans le guide, on a demandé la contribution des employés et d'autres parties prenantes majeures à chaque étape, depuis l'évaluation préliminaire jusqu'à l'élaboration de la stratégie et à la précision des engagements. Les employés jouent un rôle prépondérant dans la mise en œuvre de la RSE.

Bien que le succès global de la responsabilité sociale des entreprises dépende avant tout de la haute direction, au bout du compte, sa mise en œuvre est, dans une large mesure, entre les mains des employés et, parfois, entre celles des fournisseurs. Dans un sens, ces personnes sont souvent le visage humain d'une entreprise (sans oublier ses bras et ses jambes) et ils sont en mesure d'agir comme ambassadeurs et promoteurs de la RSE et comme sources de nouvelles idées et d'information en la matière.

---

#### **Falconbridge donne suite à une suggestion de ses employés en matière de RSE**

En 1995, les employés des installations de Falconbridge en République dominicaine (Falcondo) ont décidé que les collectivités environnantes avaient besoin d'une source d'approvisionnement constante et fiable en eau potable. Après avoir effectué de nombreuses activités de recherche et de planification avec la population locale, on a convenu de construire des aqueducs qui recueilleraient, dans des réservoirs de béton, l'eau provenant de sources montagneuses. Falcondo a fourni les matériaux, alors que la population s'est chargée de la construction, après avoir reçu d'une ONG locale, la formation nécessaire pour la construction, l'exploitation et l'entretien. Depuis, Falcondo a contribué à compléter les aqueducs de quatre collectivités avoisinantes.

## LA RSE ET LES **P**ETITES ENTREPRISES

*« Nous sommes une petite organisation, nous n'avons pas beaucoup de personnel à affecter à la RSE. Comment pouvons-nous amorcer la mise en œuvre de la RSE et éviter que nos employés se sentent accablés de travail? »*

Mettre en œuvre une stratégie et des engagements en matière de RSE, c'est passer de la parole aux actes, c'est les intégrer aux activités courantes de l'entreprise. Compte tenu des contraintes de temps et de ressources, il n'est pas toujours logique, pour une petite entreprise, d'embaucher du personnel spécialisé en RSE ou d'ajouter trop de tâches axées sur celle-ci à la charge de travail d'un employé.

En outre, à l'instar des grandes sociétés, les petites entreprises se trouvent souvent aux prises avec des difficultés, après avoir jugé pertinents pour elles un trop grand nombre d'éléments de RSE. Il peut alors arriver que les employés à qui l'on a confié la responsabilité de la RSE se sentent accablés de travail et ne fassent rien, ou qu'ils débordent d'enthousiasme et aient les yeux plus grands que la panse. Pour éviter de surcharger le personnel, allez-y petit à petit : la première année, choisissez une seule initiative à mesurer et à l'égard de laquelle vous fixerez des objectifs. Si tout va bien, ajoutez-en une autre, puis une autre, et ainsi de suite.

Assurez-vous que les employés comprennent la stratégie et les engagements en matière de RSE et qu'ils appuient les initiatives. Sans le soutien des employés, le plan de mise en œuvre risque d'être considérablement retardé et, donc, d'échouer. Voici quelques idées pour faire participer le personnel au processus.

- ▶ Trouvez des champions de la RSE pour aider à la mise en œuvre du plan.
- ▶ Liez le succès des initiatives de RSE au rendement et prévoyez un budget pour ces activités.
- ▶ Intégrez les indicateurs de rendement en matière de RSE au plan d'affaires.
- ▶ Inspirez et sensibilisez vos employés. En les touchant sur le plan personnel, ils seront probablement plus enclins à relever le défi de la RSE.
- ▶ Célébrez les réalisations en matière de RSE, ce qui motivera l'équipe et engendrera de l'enthousiasme et de la fierté.



D'un autre côté, s'ils ne sont pas impliqués adéquatement, les employés et les fournisseurs pourraient causer des problèmes pour toutes les parties concernées. Par conséquent, il est absolument indispensable d'établir une bonne communication entre la haute direction et les employés, leurs représentants et les fournisseurs au sujet de la mise en œuvre de la stratégie et des engagements en matière de RSE. De plus, toutes les parties doivent être pleinement ralliées et enthousiasmées à l'idée de réaliser ces engagements. Cela se produira lorsqu'elles croiront que la haute direction tient vraiment à la RSE et que son comportement reflète l'esprit des engagements. Rien n'éliminera le progrès d'une entreprise plus vite qu'une approche de la RSE perçue comme du vent.

Qui dit implication des employés, de leurs représentants et des fournisseurs dans la mise en œuvre, dit sensibilisation. (Les employés seront bien au courant des orientations, des stratégies et des engagements en matière de RSE à la lumière d'activités antérieures, mais les fournisseurs pourront l'être moins.) Employés et fournisseurs devraient être renseignés sur le contexte de l'approche de l'entreprise en matière de RSE, notamment la motivation, les raisons sous-tendant l'adoption de l'approche, la pertinence de celle-ci pour l'organisation, sa compatibilité avec les objectifs actuels de l'entreprise, la façon dont elle modifie les approches existantes, ainsi que d'autres répercussions.

L'implication des employés, de leurs représentants et des fournisseurs dans les discussions sur les modalités de mise en œuvre des engagements en matière de RSE constitue un moyen, pour ces parties prenantes, d'acquérir un sentiment d'appartenance et de fierté à l'égard des activités de RSE de l'entreprise. Dans la mesure du possible, il est important de faire appel à un champion de la RSE pour transmettre le message, étant donné qu'il est le mieux placé pour avoir une vue d'ensemble et répondre aux questions. De plus, le champion suscitera probablement l'enthousiasme et la crédibilité. La participation d'un cadre supérieur témoigne de l'importance que l'entreprise accorde à la question.

L'appui des employés à la mise en œuvre de la RSE peut être maintenu de diverses façons :

- ▶ Intégrer des éléments de rendement en matière de RSE dans les descriptions de travail et les évaluations du personnel.
- ▶ Faire périodiquement le point sur l'état d'avancement des travaux (lors de réunions ou dans le bulletin de l'entreprise).
- ▶ Créer des mesures incitatives (comme des récompenses pour les meilleures suggestions).

---

## **Suncor fait participer ses employés à ses initiatives de RSE**

Suncor Energy Inc. est une société cotée en bourse qui exploite les sables bitumineux de l'Athabasca. Elle s'est fixé comme priorité de prendre sérieusement en compte dans ses pratiques commerciales les intérêts de ses parties prenantes, surtout ceux de ses employés. Elle s'est d'abord attardée aux 40 personnes qui avaient le plus de pouvoir et d'influence en son sein. Suncor a stimulé l'imagination et la passion de son personnel en introduisant les concepts de RSE et de développement durable aux échelons supérieurs et en encourageant ces dirigeants à s'engager à les examiner de manière plus approfondie et plus stratégique. Conséquence du ralliement de ses employés, Suncor a adopté des pratiques novatrices et originales comme l'expansion d'entreprises autochtones, l'organisation de lavothons employant l'énergie solaire et l'aménagement de parcs d'éoliennes.

## **IKEA offre un programme complet de formation en RSE**

IKEA, qui compte 76 000 employés répartis dans 43 pays, a élaboré des stratégies efficaces pour l'opérationnalisation de la RSE. Dispensé par des collègues de travail, son programme de formation en responsabilité sociale et environnementale a été créé à la suite du lancement de son premier plan d'action environnemental en 1992. La formation traite des politiques, des programmes, des buts et du rendement d'IKEA sur les plans social et environnemental dans le monde entier. Elle traite de tous les aspects des opérations commerciales, comme les fournisseurs, les transports, la gestion des déchets, les émissions de CO<sub>2</sub>, la conception des produits et leur emballage. Le programme vise aussi à montrer aux employés comment ils peuvent aider l'entreprise à atteindre ses buts dans ces domaines. Pour faciliter la mise en œuvre, la formation interactive est offerte en sept langues dans des salles de classe et en ligne, ce qui facilite l'actualisation de la matière. Le programme est réalisé dans chaque unité fonctionnelle par le service des ressources humaines de l'entreprise et le coordonnateur environnemental de l'unité. Bien reçu par les employés, il bénéficie de l'appui indéfectible de la haute direction.

- ▶ Éliminer ou réduire les mesures de freinage (p. ex., des intérêts divergents, comme des échéances prématurées qui incitent les employés à choisir des options sans rapport avec la RSE).

## **5. Concevoir et dispenser la formation en RSE**

Les entreprises doivent former les employés qui participent directement aux activités de RSE. Il s'agit là d'un engagement constant, puisque les besoins de formation évoluent au même rythme que les questions de RSE. Une approche globale de la formation, comme celle d'IKEA (voir le texte à gauche), garantira que les employés disposent de l'information sur les engagements et les programmes de l'entreprise en matière de RSE et la mise en œuvre de celle-ci. Lorsque les employés d'une entreprise parlent diverses langues, les modules de formation doivent être offerts dans celles-ci et tenir compte de la gamme des orientations culturelles. Cela particulièrement vrai lorsque l'entreprise dispense la formation dans le monde entier. En outre, il sera peut-être nécessaire d'évaluer les niveaux d'alphabétisation.

Selon les études, la formation la plus réussie traite des connaissances, des compétences et des comportements, et repose sur des approches « andragogiques », selon lesquelles l'apprenant participe à l'élaboration du processus d'apprentissage. Voici les cinq étapes de l'établissement d'un programme de formation réussi :

- ▶ Analyser les besoins.
- ▶ Fixer les objectifs d'apprentissage.
- ▶ Concevoir le programme (c.-à-d., le contenu, la formule, la logistique, l'horaire, la durée).
- ▶ Mettre le programme en œuvre.
- ▶ Évaluer le programme en fonction des objectifs d'apprentissage.

## **6. Établir des mécanismes de résolution des comportements problématiques**

Le sort des employés, des collectivités, de l'environnement et des entreprises peut dépendre de la détection précoce d'une activité qui va à l'encontre des principes de RSE et des engagements en la matière. Les activités de vérification et de surveillance ne peuvent pas tout détecter. Voilà pourquoi il importe que les entreprises mettent en place des mécanismes et des processus de détection précoce, de signalement et de règlement des situations problématiques.

Il s'agit probablement d'une des activités de RSE les plus délicates. Dans un monde idéal, il serait inutile d'élaborer des mécanismes de

signalement des comportements problématiques. Toutefois, les personnes et les organisations ne sont pas infaillibles. Dans les organisations les mieux gérées, on ne devrait pas craindre de subir des représailles lorsqu'on discute d'un problème avec un supérieur. Cependant, tant et aussi longtemps que ce ne sera pas le cas dans toutes les entreprises, les mécanismes de signalement et de résolution des problèmes possèdent leur utilité.

Les entreprises devraient élaborer des approches qui tiennent compte de la vulnérabilité des employés qui sont témoins d'actes répréhensibles ou qui constatent des risques d'observation des règles. En plus de diffuser clairement les conséquences du signalement des manquements aux engagements en matière de RSE, les entreprises devraient envisager la mise en place de lignes téléphoniques anonymes, de boîtes aux lettres électroniques et de protecteurs des employés. Il faut prendre soin non seulement de bien concevoir les mécanismes de règlement des problèmes, mais aussi d'en faire l'option de dernier recours. La divulgation anonyme se prête à des abus, parce qu'elle risque d'encourager les signalements faux ou la calomnie, étant donné que leur auteur peut le faire en toute impunité. Un cadre supérieur devrait se voir confier la responsabilité de faire enquête et de présenter un rapport sur la conformité dans ces domaines.

Pour vous renseigner davantage sur les mécanismes de dénonciation, rendez-vous au site Web de l'organisme britannique Public Concern at Work ([www.pcaw.co.uk](http://www.pcaw.co.uk)) (en anglais), ou à celui de l'Association des praticiens en éthique du Canada ([www.epac-apec.ca](http://www.epac-apec.ca)).

## 7. Créer des plans de communications internes et externes

L'information relative aux engagements, aux activités et au rendement en matière de RSE doit être diffusée visiblement et fréquemment à tous les employés. Que ce soit par des bulletins, des rapports annuels, des messages intranet, des réunions, des séances de formation ou des mécanismes officiels, les employés doivent savoir que la RSE constitue une priorité de l'entreprise. Les nouvelles concernant la responsabilité sociale devraient aussi être à l'ordre du jour des réunions à tous les échelons de l'entreprise.

Il importe de disposer d'un bon plan de communications pour les auditoires de l'extérieur. Il devrait indiquer les personnes et les groupes qu'il faut mettre au courant d'une initiative de RSE donnée et ceux qui devraient recevoir les documents sur ce sujet, de même que la manière d'entrer en rapport avec eux. Une campagne de sensibilisation qui prévoit de la publicité et des discours compte parmi les activités possibles. Les



### Conseils éclairés

- ▶ Établissez la chaîne de reddition de comptes en matière de RSE dans toute l'entreprise.
- ▶ Attribuez des ressources suffisantes pour que l'on puisse s'acquitter efficacement des responsabilités en matière de RSE.
- ▶ Intégrez dans le plan d'affaires les principaux indicateurs de rendement en matière de RSE.
- ▶ Soyez une source d'inspiration et sensibilisez. En touchant les gens sur le plan personnel, ils seront probablement plus enclins à relever le défi de la RSE.
- ▶ Affichez vos engagements en matière de RSE sur le site Web de l'entreprise. Il s'agit d'une des sources d'information les plus rapides et les plus faciles d'accès au sujet de celle-ci.
- ▶ Célébrez les réalisations en matière de RSE, ce qui motivera l'équipe et engendrera de l'enthousiasme et de la fierté.



### À faire absolument

Incluez les buts relatifs à la RSE dans les descriptions de travail, depuis celles des membres du conseil d'administration, de la haute direction, des cadres intermédiaires jusqu'à celles des employés de première ligne. Liez le succès des initiatives de RSE aux plans de rendement et aux bonis.



## L'heure juste

*« Cette étape me semble logique, mais je ne nous vois pas vraiment en train de changer notre structure ou de créer d'autres emplois qui ne concerneront que la RSE. Nous sommes en pleine période d'accroissement de notre efficacité et nous réduisons notre personnel. Personne n'obtient de nouveaux effectifs. Sans le personnel, comment pouvons-nous mettre la RSE en œuvre? »*

La plupart des entreprises commencent par intégrer la RSE à un poste ou à un portefeuille de responsabilités existant. Plus souvent qu'autrement, la RSE est dirigée par du personnel supérieur chargé des affaires publiques, des communications ou du marketing. Dans d'autres cas, elle est confiée à un autre service, comme les ressources humaines, les affaires gouvernementales, la santé et la sécurité, ou le contentieux. On part ainsi du bon pied, mais, la plupart du temps, cette approche devient insoutenable à moins de bénéficier de l'appui solide de la haute direction et de ressources suffisantes. Si la conjoncture s'aggrave, les gens vont se replier sur leurs principales responsabilités et la RSE risque de tomber dans l'oubli. Une approche novatrice consiste à rendre le groupe de la RSE autosuffisant, en se concentrant sur des initiatives de réduction des coûts ou d'augmentation des recettes (p. ex., l'économie d'énergie, la réduction des déchets, les programmes de fidélisation des employés et de la clientèle et de nouvelles lignes de produits liés à la RSE), s'assurant ainsi que les activités en matière de RSE contribuent à la rentabilité de l'entreprise.

entreprises voudront sans doute éviter de rédiger, sur la RSE, des rapports volumineux susceptibles d'intimider des lecteurs potentiels. Un site Web peut faciliter l'accès des parties aux renseignements sur la RSE qui les intéressent. Il est très possible qu'il faille adapter les communications aux auditoires (p. ex., celles qui s'adressent aux investisseurs seront vraisemblablement très différentes de celles qui concernent les collectivités).

## T Â C H E 5

# VÉRIFIER LES PROGRÈS ET EN FAIRE RAPPORT

### Qu'entend-on par « vérification de la RSE » et « production de rapports sur la RSE »?

La RSE est, en définitive, une question de rendement. En tant que telles, la vérification et la production de rapports constituent d'importants outils de mesure du rendement. Ils donnent aux parties intéressées une idée du degré de respect des engagements par l'entreprise et des conséquences qui en découlent.

La vérification (aussi appelée évaluation ou assurance de la conformité) est un type de mesure qui peut emprunter diverses formes : vérifications internes, examens par l'industrie (les pairs) et les parties prenantes, et vérifications professionnelles effectuées par des tiers. Les entreprises devraient adapter leur approche de la vérification à leur culture et au contexte, aux objectifs et au contenu de leur stratégie et de leurs engagements en matière de RSE.

La vérification fait appel à des inspections sur place et à l'examen des systèmes de gestion, pour déterminer le degré de conformité à des critères énoncés dans des normes ou des codes auxquels l'entreprise a peut-être accepté de se conformer (voir des exemples à l'annexe 4). Beaucoup de ces codes et de ces normes proposent des services d'homologation et de vérification par des tiers.

La production de rapports sert à faire connaître aux parties prenantes les activités de gestion et le rendement de l'entreprise sur les plans économique, environnemental et social. Un bon rapport devrait préciser l'incidence des tendances sociales sur l'entreprise et, en retour, l'impact de la présence et des activités de cette dernière sur la société. En tant que tel, un rapport peut témoigner de la motivation et de l'empressement de l'entreprise à se positionner dans un contexte plus global. Il est périlleux de trouver le juste milieu entre, d'une part, fournir suffisamment d'information pour être ouvert et transparent et, d'autre part, inonder les employés et les parties prenantes d'innombrables renseignements. L'objectif visé est de communiquer l'information aux parties prenantes afin de gagner leur confiance et d'être perçu comme crédible. Le rapport peut, lui aussi, faire l'objet d'une vérification de sa fiabilité par des tiers.

### Lignes directrices sur les rapports de gestion

Les lignes directrices de l'Institut Canadien des Comptables Agréés sur les rapports de gestion énoncent six principes et comportent un cadre, doté de cinq éléments, qui recommande des pratiques d'information visant à aider les entreprises à améliorer leurs documents de ce genre. Les états financiers et le rapport de gestion constituent l'assise des activités de production de rapports de l'entreprise. Les investisseurs doivent lire ces deux documents s'ils veulent obtenir une compréhension intégrée et prospective du rendement et des perspectives d'avenir de l'entreprise. En outre, l'Institut a dressé une liste de 20 questions que les comités de vérification et les conseils d'administration devraient poser lorsqu'ils examinent les rapports de gestion. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.cica.ca/index.cfm/ci\\_id/1247/la\\_id/2.htm](http://www.cica.ca/index.cfm/ci_id/1247/la_id/2.htm).



## À faire absolument

Adaptez tous les rapports à l'auditoire cible. Un rapport volumineux et de luxe ne sera pas efficace auprès de tous les auditoires. Par exemple, la diffusion en ligne d'un simple portrait de votre rendement peut fournir les renseignements dont la plupart des clients ont besoin. Ceux qui veulent plus de renseignements peuvent télécharger une version plus approfondie.



## Conseils éclairés

► Pour obtenir des idées, consultez d'autres rapports. Des centaines d'organisations rendent compte annuellement de leur rendement social et environnemental. Des sites Web hébergent ces documents et vous permettent de les consulter en ligne.

► Soyez francs à l'égard de vos forces et de vos faiblesses. Les rapports qui ne font part que des bonnes nouvelles sont moins crédibles et plus vulnérables à la critique. La vraie transparence implique qu'on traite des secteurs à améliorer.

► Une approche universelle ne fonctionne généralement pas. Les indicateurs doivent être pertinents à l'entreprise, à ses activités, à ses parties prenantes et à sa culture.

► La norme de vérification AA1000 (voir l'annexe 4), conçue spécifiquement pour la validation des rapports sur le développement durable, peut s'avérer un outil précieux. Cette norme est compatible avec les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (voir l'annexe 4).

Des interventions récentes, comme la Global Reporting Initiative, la norme AA1000 (voir l'annexe 4) et les lignes directrices sur les rapports de gestion, publiées par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (voir le texte à la page 61), influencent les rapports sur la RSE. Le texte de cette section s'inspire, en grande partie, de la Trousse d'information sur la production de rapports sur le développement durable, du gouvernement du Canada (voir à la page 65).

## Pourquoi la vérification de la RSE et la production de rapports à cet égard sont-elles importantes?

Selon un vieil adage, ce qui peut être mesuré peut être géré. Dans le domaine de la RSE, la preuve de la réalisation de progrès en la matière est cruciale à la réussite d'une entreprise. Elle peut servir de base à une prise de décisions éclairée par des parties intéressées à acheter les produits de la compagnie, à investir dans celle-ci ou à appuyer ses activités dans leur collectivité. La société peut l'utiliser elle-même comme fondement pour des améliorations, une évaluation des risques et l'appui de nouvelles orientations et possibilités.

La vérification de la RSE et la production de rapports à cet égard peuvent aussi se révéler importantes pour l'obtention du permis d'exploitation d'une entreprise, l'amélioration des activités internes et la création de nouvelles relations. Les rapports de vérification de la RSE seront vraisemblablement consultés par les collectivités, les clients, les investisseurs, les employés et leurs représentants, les organismes de réglementation et les organisations non gouvernementales qui veulent se renseigner sur l'entreprise et ses activités. Toutefois, si la vérification et la production de rapports ne sont pas effectuées de façon rigoureuse et professionnelle, et si elles sont perçues comme n'étant pas fiables, elles terniront la crédibilité et la réputation de l'entreprise, ce qui fermera la porte à de nouvelles occasions et réduira la rentabilité.

## Comment effectuer la vérification et produire des rapports

La vérification et la production de rapports sont plus compliquées qu'on ne le pense : puisque chaque entreprise est unique, plusieurs approches sont possibles. Les entreprises qui consentent à participer à des initiatives validées par des tiers communiquent des renseignements tirés d'évaluations de conformité réalisées dans le cadre de telles initiatives. La

Trousse d'information sur la production de rapports sur le développement durable énumère certaines approches de la production de rapports sur la RSE ou le développement durable qui sont utilisées au Canada.

Certaines entreprises, comme la coopérative d'épargne et de crédit Vancity, font valider officiellement leurs rapports par des tiers indépendants (voir à la page 65). L'avantage de cette approche est que, si la tierce partie possède la crédibilité et l'expérience nécessaires à l'exécution d'un bon travail, la vérification est moins vulnérable aux critiques de conflit d'intérêts et est susceptible de révéler des problèmes qui n'auraient pas été découverts autrement. D'un autre côté, la réalisation d'une vérification par des tiers est généralement onéreuse et il peut être difficile de trouver des vérificateurs qui possèdent une expérience significative qui ne se borne pas à celle ayant trait à l'évaluation de conformité.

Des entreprises, comme Nexen, ont recours à des examens internes. L'avantage de ceux-ci réside dans le fait qu'ils peuvent généralement être effectués plus rapidement que les processus d'examen externe, et à un moindre coût. Cependant, comme il est peu probable que les examens internes bénéficient de la crédibilité des examens externes, ils s'exposent aux critiques de conflit d'intérêts.

Certaines entreprises, comme Placer Dome et Dow Chemical, font appel à des groupes consultatifs d'experts ou communautaires. Les membres de ces derniers donnent des conseils sur la manière d'optimiser le processus de présentation de rapports destinés au public et sur l'atteinte de la transparence aux chapitres de la portée du contenu et de la rigueur. Un avantage de cette approche est la crédibilité que de tels groupes et de tels processus peuvent offrir, puisque les participants disposent d'une expérience ou soulèvent des préoccupations qui sont susceptibles d'être absentes des examens internes ou des vérifications de conformité faites par des tiers. L'inconvénient est que ce genre d'examen peut ne pas être aussi exhaustif ou professionnel que l'examen interne ou la vérification par des tiers.

Quelques entreprises, comme Talisman, s'inspirent de témoignages ou de déclarations de parties prenantes externes, en plus de recourir à d'autres approches. L'avantage de cette démarche réside dans le contrôle que l'entreprise exerce sur la façon dont la vérification et la production de rapports sont effectués, le tout à faible coût. L'inconvénient de cette approche est son manque de crédibilité possible aux yeux de certains secteurs.

## L'heure juste

*« On parle beaucoup de production de rapports, mais je n'ai vu aucune preuve qu'ils ajoutent de la valeur à une entreprise. Compte tenu de l'engagement et des coûts que ces rapports impliquent, j'hésite beaucoup à attribuer des ressources à la production de documents faisant état de nos activités de RSE. »*

Il existe de multiples raisons pour lesquelles des entreprises suivent et mesurent leur rendement en matière de RSE et en rendent compte. Selon certaines, la production de rapports constitue un outil efficace de gestion de la réputation et des communications, tout en favorisant la fidélisation des clients, des investisseurs et des fournisseurs autour des valeurs et des enjeux importants. D'autres peuvent choisir d'utiliser les rapports comme outils de gestion des risques. Il peut s'avérer fort coûteux de ne pas connaître ses faiblesses ni de savoir prévoir quand on s'expose à essayer des critiques. La production de rapports sur la RSE pourrait aussi offrir un avantage concurrentiel : les entreprises seraient alors mieux placées pour être incluses dans le Dow Jones Sustainability Index ou le Jantzi Social Index, ce qui entraînerait leur ajout dans les fonds et les portefeuilles de placement éthiques. De toute façon, la production de rapports sur la RSE représente une étape majeure pour toute entreprise. Il est donc très important d'élaborer un plan réaliste. Une entreprise peut choisir de commencer par une autoévaluation, pour ensuite produire des rapports en tenant compte de lignes directrices générales bien acceptées, comme celles de la Global Reporting Initiative. En suivant les étapes appropriées, ce processus peut conduire à un rapport vérifié par une instance indépendante et soutenu par l'implication des parties prenantes.

D'autres sociétés, comme BC Hydro, mènent un sondage auprès de chefs autochtones pour savoir si leurs activités étaient conformes à leurs énoncés de principes. Elles en publient ensuite les résultats.

Certaines compagnies utilisent une combinaison d'approches. Par exemple, WMC Resources Ltd. a fait appel à un groupe consultatif externe pour lui fournir l'information nécessaire à la préparation de son rapport. Par la suite, elle a recouru à des vérificateurs externes pour examiner le contenu de celui-ci.

Les ateliers offerts dans le cadre de l'initiative « The Accountability Project » pourront intéresser les entreprises qui désirent améliorer la qualité de leurs rapports (voir à la page suivante).





## Activités récentes en matière de vérification et de production de rapports

### Le Canada élabore une trousse d'information en ligne sur la production de rapports sur le développement durable

Un rapport sur le développement durable est un outil qui permet de communiquer avec les parties prenantes à propos de la gestion et du rendement d'une entreprise sur les plans économique, environnemental et social. Diffusée en ligne, la Trousse d'information sur la production de rapports sur le développement durable s'inspire des éléments des nouvelles normes, comme la Global Reporting Initiative, pour présenter une méthode plus pratique à l'intention des nouvelles entreprises déclarantes. Les déclarants chevronnés la trouvent, eux aussi, pertinente, en raison des pratiques exemplaires dont elle fait état.

Mise au point par le gouvernement du Canada en collaboration avec Stratos Inc. et des spécialistes du domaine, la Trousse d'information sur la production de rapports sur le développement durable décrit les dix étapes de la préparation d'un rapport :

- ▶ Faire l'analyse de rentabilisation.
- ▶ Prendre les décisions préliminaires à la planification.
- ▶ Planifier le processus de production du rapport.
- ▶ Déterminer les questions et les données importantes.
- ▶ Obtenir l'implication des parties prenantes.
- ▶ Élaborer les indicateurs de rendement (Nota : Le présent guide suggère que ce soit fait plus tôt.)
- ▶ Recueillir l'information et les données.
- ▶ Concevoir et préparer le rapport.
- ▶ Vérifier et assurer la validité de l'information
- ▶ Publier, distribuer et évaluer le rapport.

Le cadre de mise en œuvre de la RSE qui est décrit dans le présent guide fournit nombre des éléments nécessaires à un tel rapport.

Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.rapportdurabilite.ca](http://www.rapportdurabilite.ca).

### Recours, par Vancity, à la vérification de validité par des tiers

Plus grande coopérative d'épargne et de crédit du Canada, Vancity a franchi la première étape vers la production de rapports sur la RSE en 1992, lorsqu'elle a consacré une partie de son rapport annuel à sa contribution au personnel, à la collectivité et à la responsabilité écologique.

En novembre 1995, son conseil d'administration a approuvé la réalisation d'une vérification sociale plus rigoureuse, avec l'implication des parties prenantes dans le contexte d'une stratégie d'ensemble en matière de RSE. La vérification sociale repose sur un cycle de deux ans et sur la norme internationale AA1000. Elle établit le degré de respect des six engagements qui figurent dans l'énoncé de valeurs et d'engagements de l'entreprise, et évalue la mesure dans laquelle celle-ci répond aux attentes des parties prenantes et de la société. Des données sont recueillies et les parties prenantes sont consultées, ce qui permet à Vancity de repérer les secteurs à améliorer. Les recommandations qui résultent de la vérification sont incluses dans le processus de planification, et l'organisme s'efforce d'apporter continuellement des améliorations à son rendement en se fixant des objectifs et en mettant en place des plans d'action.

Pour Vancity, la clé du succès réside dans l'intégration du processus de vérification sociale dans les systèmes de gestion existants. L'institution publie les résultats de la vérification dans son rapport de responsabilisation, qui fait l'objet d'une vérification externe. Elle produit également un rapport annuel sur ses principaux indicateurs de rendement, ensemble de données financières, environnementales et sociales qu'elle a compilées ou qui proviennent de sondages effectués auprès de parties prenantes.

### The Accountability Project

Il s'agit d'une initiative canadienne de renforcement des capacités qui vise à améliorer la qualité des rapports sur la RSE et sur le développement durable. Le projet propose, sur la production de rapports et la validation, des ateliers qui se fondent sur la norme AA1000 et les lignes directrices de la Global Reporting Initiative. Ces rencontres s'adressent aux gestionnaires de la RSE, ainsi qu'aux vérificateurs internes et externes. Le gouvernement du Canada a appuyé le projet par l'entremise d'Environnement Canada et de Ressources naturelles du Canada. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.theaccountabilityproject.ca](http://www.theaccountabilityproject.ca) (en anglais).

## LA RSE ET LES PETITES ENTREPRISES



*« Nous ne possédons absolument pas les ressources pour embaucher un vérificateur professionnel de la RSE aux fins de l'évaluation de nos pratiques ou de la création de publications tape-à-l'œil. Comment faire pour vérifier les progrès réalisés et diffuser l'information relative à nos efforts en matière de RSE, malgré ces contraintes? »*

Dans le secteur environnemental, on est en train d'élaborer de nouvelles approches de vérification des progrès des petites entreprises en faisant appel à des vérificateurs financiers (p. ex., le processus EnviroReady qui est lié aux normes de gestion de l'environnement ISO 14000. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.14000registry.com](http://www.14000registry.com) [en anglais]). Pour l'instant, il n'y a pas d'approche comparable qui permette de vérifier les progrès sur les aspects sociaux. Il suffira sans doute de confier cette tâche à un cadre supérieur.

Le moyen le plus facile de produire des rapports est d'afficher l'information sur le site Web de l'entreprise. C'est une façon peu coûteuse de faire le point sur les initiatives de RSE en cours et de signaler les succès et les secteurs à améliorer. Une petite organisation peut rendre des comptes à ses partenaires commerciaux et à ses employés lors de réunions ordinaires. En ajoutant quelques passages à la documentation de base (brochures et dépliants), les propriétaires de petites entreprises peuvent informer leurs fournisseurs, leurs clients et la collectivité de leurs activités de RSE.

## T Â C H E 6

# ÉVALUER ET AMÉLIORER

### Qu'est-ce qu'une évaluation?

L'évaluation suit l'évolution générale de l'approche d'une entreprise en matière de RSE et sert de fondement à l'apport d'améliorations et de changements. Munie de renseignements provenant de la vérification et de la production de rapports, une compagnie est bien placée pour repenser et ajuster ses approches.

L'évaluation est une question d'apprentissage. Les organisations apprenantes sont celles dont l'existence est liée à la collecte constante et à la compréhension de nouveaux renseignements et à leur adaptation pour assurer un avantage durable. Elles ne se contentent pas d'essayer d'atteindre des objectifs; elles sont toujours sur le qui-vive, afin de se mettre en harmonie avec l'évolution de la situation ou de trouver des moyens d'améliorer leurs approches.

L'évaluation devrait impliquer la participation des parties prenantes, notamment l'obtention des commentaires et des suggestions de la direction, des coordonnateurs de la RSE, des gestionnaires et des comités, des employés et des parties prenantes de l'extérieur.

### Pourquoi évaluer?

Une évaluation permet à l'entreprise

- ▶ de déterminer ce qui fonctionne bien et pourquoi, et de s'assurer que cela continue
- ▶ d'enquêter sur ce qui ne fonctionne pas bien et pourquoi, et de repérer les obstacles au succès et les aspects qui peuvent être modifiés pour les surmonter
- ▶ de revoir les buts originaux et d'en formuler d'autres, au besoin.

Ces renseignements devraient permettre à l'entreprise de déterminer si l'approche actuelle en matière de RSE atteint ses objectifs et si l'approche de mise en œuvre et la stratégie globale sont appropriées.



### À faire absolument

Créez un tableau qui vous permettra de suivre, d'une année sur l'autre, les résultats des évaluations. Vous pourriez y découvrir certaines tendances.



### Conseils éclairés

▶ Demandez aux employés ce qui, selon eux, a bien fonctionné et ce qui a échoué. Ils peuvent avoir un point de vue différent sur la façon d'améliorer les choses.

▶ L'évaluation constitue une bonne occasion de célébrer les succès et de récompenser l'équipe.



## L'heure juste

*« Je ne comprends pas! Que va révéler l'évaluation que notre rapport de 60 000 \$ ne nous aura pas fait connaître? »*

L'étape de l'évaluation est cruciale. En fait, il s'agit de s'asseoir et d'examiner ce que le rapport sur la RSE vous dit. Quels buts visés n'ont pas été atteints? Pourquoi? Vos indicateurs de rapport sont-ils appropriés? Sont-ils harmonisés avec votre mission? Impliquez-vous les bonnes parties prenantes? Disposez-vous des bonnes personnes pour promouvoir la RSE au sein de l'entreprise? C'est l'étape où vous réfléchissez sur ce qui doit demeurer et sur ce qui doit être changé. Cette étape est essentielle pour assurer une amélioration continue de votre rendement au chapitre de la RSE.

## Méthode d'exécution d'une évaluation

À partir des objectifs et des indicateurs en matière de RSE, ainsi que des renseignements obtenus grâce au processus de vérification et de production de rapports, les entreprises devraient répondre aux questions suivantes :

- ▶ Qu'est-ce qui a bien fonctionné? Dans quels secteurs l'entreprise a-t-elle atteint ou dépassé les objectifs?
- ▶ Qu'est-ce qui a contribué à ce succès? Des facteurs internes ou externes ont-ils favorisé l'atteinte des objectifs?
- ▶ Qu'est-ce qui n'a pas bien fonctionné? Dans quels secteurs l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs?
- ▶ Pourquoi ces secteurs se sont-ils révélés problématiques? Des facteurs internes ou externes ont-ils compliqué le processus ou créé des obstacles?
- ▶ Qu'est-ce que l'entreprise a appris de cette expérience? Qu'est-ce qui doit être maintenu et qu'est-ce qui doit être changé?
- ▶ Compte tenu de ces renseignements et de l'information concernant les nouvelles tendances, quelles sont les priorités de l'entreprise pour l'année à venir en matière de RSE?
- ▶ Y a-t-il de nouveaux objectifs en matière de RSE?

Finalement, il est important que les entreprises célèbrent leurs succès. Lorsque les buts sont atteints et que des progrès sont réalisés, toutes les parties concernées doivent se féliciter d'un travail bien fait.

## LA RSE ET LES PETITES ENTREPRISES

*« Comment cette étape diffère-t-elle de l'autoévaluation que nous avons effectuée il y a un an? Elle me semble superflue. »*

En refaisant les évaluations à intervalles réguliers, l'entreprise s'assure d'avoir la possibilité de déceler et de corriger les nouveaux problèmes et de saisir les nouvelles occasions qui surgissent. En l'absence d'évaluations régulières, l'entreprise risque de continuer à utiliser des pratiques problématiques et de ne pas apporter à ses produits ou à ses processus les changements qui pourraient lui ouvrir de nouveaux marchés. Les résultats d'évaluations régulières devraient montrer les progrès réalisés. S'il y a eu amélioration, cela prouve que l'entreprise est sur la bonne voie. S'il n'y a pas de changement ou si les choses vont moins bien, il faudra peut-être modifier la stratégie.

## Partie 3

# L'importance de l'implication des parties prenantes

## Qu'entend-on par « implication des parties prenantes »?

Fondamentalement, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) vise avant tout l'intégration du monde des affaires à la société canadienne, à la collectivité mondiale et à l'environnement qui l'appuie. L'entreprise ne vit pas en vase clos. Elle dépend d'une multitude de liens avec des clients, des employés, des fournisseurs, des collectivités, des investisseurs et d'autres intervenants – autrement dit, des parties prenantes.

L'implication des parties prenantes englobe les façons officielles et officieuses de demeurer en rapport avec ceux qui, réellement ou potentiellement, éprouvent un intérêt envers une entreprise ou ont une incidence sur elle. Elle suppose la compréhension et la prise en compte de leurs opinions, la reddition de comptes au moment opportun et l'utilisation de l'information recueillie des parties prenantes pour stimuler l'innovation.

L'implication englobe un continuum d'interactions qui reflète l'influence des parties prenantes sur la prise de décisions. D'un côté, les entreprises peuvent simplement informer les parties prenantes de leurs projets. De l'autre, ces dernières peuvent être profondément impliquées dès un stade précoce du processus décisionnel. Entre les deux extrêmes, on trouve des degrés divers de participation et de consultation. Selon Suncor Energy, les trois volets du continuum sont la mise en commun de l'information, la consultation et la collaboration. Aux fins du présent guide, l'implication exige au moins un effort véritable de comprendre les opinions des parties prenantes.

## Pourquoi l'implication des parties prenantes importe-t-elle?

Un moyen de comprendre l'importance de l'implication des parties prenantes est d'observer ce qui se produit lorsqu'elle est inexistante : les clients jugent que l'entreprise ne répond pas à leurs besoins, les employés se sentent incompris, les fournisseurs ont moins confiance envers la

compagnie, les collectivités font de l'obstruction et les investisseurs deviennent nerveux. Les trois raisons principales qui militent en faveur de l'implication des parties prenantes sont la formation du capital social, la réduction des risques et la stimulation de l'innovation.

*Formation du capital social.* Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, le capital social est au moins aussi important que les immobilisations de l'entreprise. Il renvoie aux caractéristiques de l'organisation sociale, comme les réseaux, les normes et la confiance sociale, qui facilitent la coordination et la collaboration pour le bénéfice mutuel des parties.

Le capital social représente le fondement sur lequel repose le renouvellement du « permis d'exploitation » de l'entreprise. C'est ce qui fait que les employés sont prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes. Il est essentiel à la valeur d'une marque. Le capital social se définit comme d'étroites relations de confiance. Il se constitue lentement, au fil des ans, par des interactions positives avec les parties prenantes, mais il peut disparaître rapidement si le lien de confiance est rompu.

Parmi les avantages de la constitution d'un capital social, mentionnons l'amélioration de l'accès à l'information, une plus grande influence, le respect accru des normes du groupe et le bénéfice du doute en cas de problème inattendu.

Dans un récent document, intitulé *Relations avec les parties prenantes, capital sociétal et valeur commerciale*, l'Institut Canadien des Comptables Agréés indique que le degré auquel le capital social crée de la valeur dépend du contexte, du point de vue de la partie prenante et de la nature des objectifs stratégiques de l'entreprise. Bien qu'il soit impossible de mesurer le capital social d'une compagnie, on peut néanmoins évaluer la qualité de ses relations avec ses parties prenantes et la contribution potentielle du capital social à la création de sa valeur.

*Réduction des risques.* Dans un monde aux communications instantanées, l'implication des parties prenantes peut permettre de

détecter rapidement, entre autres, les préoccupations de la clientèle à l'endroit d'un service ou d'un produit, celles des collectivités à l'égard des droits de la personne et de l'environnement, et celles des parties prenantes concernant la gouvernance. En disposant d'un processus d'implication des parties prenantes, l'entreprise sera en mesure de réagir rapidement aux préoccupations des parties prenantes, avant qu'elles s'aggravent.

*Stimulation de l'innovation.* L'implication des parties prenantes peut favoriser le flux de l'information, permettre de repérer les possibilités d'affaires et engendrer des idées. Selon des chercheurs, les entreprises qui, à l'égard des parties prenantes, savent développer une culture d'apprentissage et de transparence ont un longueur d'avance dans notre monde de plus en plus branché et axé sur le savoir.

Il existe une autre façon de comprendre l'importance de l'implication des parties prenantes. Il s'agit d'examiner le rôle que les clients, les actionnaires, les employés, les fournisseurs, les collectivités et d'autres sont susceptibles de jouer dans les volets « planification, réalisation, vérification et amélioration » d'un cadre de mise en œuvre de la RSE.

*Planification.* Durant la phase de planification, les parties prenantes peuvent aider à faire ressortir les impacts environnementaux, sociaux et économiques d'une entreprise et à élaborer la stratégie de celle-ci en matière de RSE.

*Réalisation.* Les parties prenantes sont susceptibles de jouer un rôle important dans la mise au point et la concrétisation des engagements d'une entreprise en matière de RSE.

*Vérification.* Les parties prenantes sont des acteurs de la vérification et de l'accomplissement de progrès.

*Amélioration.* Enfin, la contribution des parties prenantes peut être cruciale aux activités d'évaluation et d'amélioration d'une entreprise.

À toutes les étapes, l'implication devrait être abordée d'une manière pratique et transparente et s'adapter aux capacités et aux besoins de l'entreprise et des parties prenantes.

## Comment aborder l'implication des parties prenantes

Voici un processus d'implication des parties prenantes en cinq étapes.

1. Dresser la liste des parties prenantes.
2. Comprendre les raisons de l'implication des parties prenantes.
3. Planifier le processus d'implication.
4. Amorcer le dialogue.
5. Entretenir le dialogue et respecter les engagements.

Il convient de souligner que l'ordre et les étapes suggérés ne constituent qu'une manière d'aborder l'implication des parties prenantes.

Compte tenu du ou des enjeux en présence, de leur taille et d'autres facteurs, certaines entreprises pourront opter pour des approches moins détaillées que celles qui sont décrites ici.



## LA RSE ET LES PETITES ENTREPRISES

### L'implication des parties prenantes pour les petites entreprises

L'implication des parties prenantes constitue un excellent moyen de s'assurer que les interlocuteurs de l'entreprise sont tout à fait d'accord avec son approche de la RSE. Cependant, les gestionnaires et les propriétaires de petites entreprises peuvent penser : « Les parties prenantes? Je ne saurais pas par où commencer pour les trouver et je saurais encore moins comment les impliquer dans notre prise de décisions. Devons-nous vraiment ouvrir cette boîte de Pandore? »

Il ne s'agit pas de faire plus que ce qui peut être accompli d'une façon réaliste. Commencez d'abord par préciser les principaux groupes de parties prenantes. Ce sont habituellement les employés, les clients et les collectivités locales. On peut les impliquer facilement en diffusant l'information de sur la RSE sur le site Web de l'entreprise, en envoyant des mises à jour par courriel ou en créant un dépliant qui décrit les initiatives de RSE. On peut également créer une boîte aux lettres électronique à laquelle quiconque peut envoyer des questions ou des commentaires sur les produits ou les pratiques.



## T Â C H E 1

# DRESSER LA LISTE DES PARTIES PRENANTES

Comme les entreprises sont aussi capables de choisir leurs parties prenantes qu'un enfant peut choisir ses parents, le mieux qu'elles puissent faire est d'en dresser la liste. L'endroit, l'ampleur et la nature des activités détermineront qui se perçoit comme partie prenante. Les parties prenantes (p. ex., les employés) s'attendent à être reconnues comme telles si l'impact de l'entreprise sur elles est, pour le meilleur ou pour le pire, direct ou immédiat. Même des gens qui semblent ne pas posséder de lien direct avec l'entreprise peuvent se considérer comme des parties prenantes, notamment les familles des employés et les habitants des collectivités où l'entreprise se trouve.

L'établissement de la carte des parties prenantes constitue une technique utile à ce stade. Il s'agit d'une façon de représenter visuellement la diversité des relations avec les parties prenantes, ainsi que leur proximité ou leur solidité relatives. À cette fin, certaines entreprises utilisent des grilles, alors que d'autres recourent à des cercles. Quoi qu'il en soit, il importe d'inclure toutes les relations par lesquelles l'entreprise a une incidence sur les gens ou vice-versa.

Une réflexion large sur les parties prenantes engendre souvent une liste trop longue pour être pratique. Afin d'éviter d'être submergé par une mer d'engagements (en essayant d'échanger avec trop de parties prenantes), songez à fixer des priorités en utilisant, comme point de départ, les critères suivants :

- ▶ l'importance de l'impact de l'entreprise du point de vue de la partie prenante (p. ex., des mises à pied à la seule usine en ville auront une incidence considérable pour les travailleurs, leurs familles et les autres résidants)
- ▶ l'importance du groupe de parties prenantes pour les activités de l'entreprise (p. ex., les clients et les principaux fournisseurs)
- ▶ le risque d'obtenir une information incomplète en excluant un groupe (p. ex., si la filiale étrangère n'entretient des relations qu'avec des fonctionnaires, il sera difficile de connaître les préoccupations de la population ou des travailleurs locaux).
- ▶ l'occasion d'avoir accès à des idées nouvelles (p. ex., l'implication d'un groupe qui est susceptible de mettre en question des pratiques

courantes pourrait permettre de jeter un regard nouveau sur un problème difficile – mais l'entreprise a besoin d'être prête à vraiment modifier son approche)

- les exigences des organismes de réglementation ou de délivrance de permis (p. ex., pour obtenir un permis d'exploitation dans certaines régions du Canada. il se peut que l'entreprise soit obligée d'impliquer les Autochtones).

## T Â C H E 2

### COMPRENDRE LES RAISONS DE L'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES



#### À faire absolument

Lorsqu'elle est bien réalisée, l'implication des parties prenantes constitue, pour l'entreprise, un excellent moyen d'exprimer son point de vue et d'expliquer ses buts et ses plans, tout en lui donnant l'occasion de connaître l'opinion des parties prenantes et de l'intégrer au plan d'affaires.

Il se peut que l'entreprise envisage d'impliquer les parties prenantes afin de mieux comprendre ses impacts, d'aider à la précision de ses valeurs, de sa mission, de sa stratégie et de ses engagements ainsi que de leur mise en œuvre, de faciliter un processus d'approbation réglementaire, de participer à l'évaluation et à la production de rapports, d'empêcher ou de régler une crise, ou d'améliorer proactivement les relations. La raison de l'implication va déterminer le style de celle-ci et les attentes des parties prenantes. Tout cela est susceptible d'évoluer au fil du temps.

Il importe de déterminer clairement la place de chaque implication dans l'ordre des choses. Le rôle des parties prenantes sera-t-il consultatif ou participatif? L'entreprise est-elle prête à modifier considérablement ses plans en fonction de ce qu'elle apprend? On demande tellement souvent à certains groupes de parties prenantes de contribuer à des consultations, que les parties prenantes chevronnées ne sont pas disposées à consacrer trop d'énergie à des processus sur lesquels ils ont peu d'influence.

Sans qu'il y ait engagement de ressources, la sensibilisation aux parties prenantes et à leur importance seront un atout précieux lors des futures initiatives de planification d'entreprise.

## T Â C H E 3

### PLANIFIER LE PROCESSUS D'IMPLICATION

Déterminez les objectifs d'implication. Qu'est-ce que l'entreprise et les parties prenantes veulent retirer de l'implication et de quoi ont-elles besoin à cet égard?

Le plan d'implication devrait décrire chaque groupe et sous-groupe de parties prenantes, afin de garantir la représentativité des participants. Il devrait exposer les processus d'implication actuels, étant donné que nombre d'entre eux sont susceptibles de servir de fondement à l'élaboration d'une approche plus systémique. Par exemple, des activités d'implication existent peut-être déjà dans le contexte de l'approche de gestion actuelle (p. ex., les normes ISO 9000 et ISO 14000). Quand l'implication est planifiée dans un contexte légal ou de crise, il est crucial de voir à ce que les participants disposent de l'autorité juridique ou morale pour parler au nom de leur groupe. En ce qui a trait à l'implication liée à la mesure du rendement ou à l'apprentissage organisationnel, la représentativité importe tout autant, afin d'assurer des résultats fiables.

Le plan devrait faire état de la capacité du groupe de s'impliquer avec l'entreprise sur des enjeux particuliers. Des collectivités, des peuples autochtones et d'autres parties prenantes ont peut-être besoin de ressources pour participer, y compris de l'information crédible, une indemnité ou un service de garde d'enfants (afin que des gens puissent assister aux réunions ou aux activités d'implication). Autant que possible, utilisez la langue du groupe et, au minimum, fournissez un service d'interprétation. On devrait envisager l'adoption de processus d'implication distincts pour les Autochtones. Il faut s'assurer que les groupes vulnérables, comme les employés et leurs représentants dans certains cas, peuvent parler librement et sans crainte de représailles. Cela peut exiger la tenue d'activités d'implication à l'extérieur des installations. Il faut être sensible aux questions liées au genre. La présence d'un animateur du même sexe que les participants est en mesure de rendre ceux-ci plus à l'aise pour échanger de l'information.

Choisissez la méthode d'implication appropriée. Il peut notamment s'agir de groupes de discussion, d'entrevues individuelles ou en petits groupes, de sondages, de consultations officielles, de rencontres de

#### Expertise dans l'implication des parties prenantes

Le Centre de développement communautaire durable de l'Université Simon Fraser fournit des services de recherche, des conseils et un appui aux entreprises intéressées par l'implication des parties prenantes, en plus d'élaborer des processus de dialogue avec celles-ci. Le Centre représente l'une des principales sources d'expertise au Canada en matière d'implication des parties prenantes. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.sfu.ca/cscd/cli](http://www.sfu.ca/cscd/cli) (en anglais).



#### Conseils éclairés

- ▶ Classez les parties prenantes par ordre de priorité, en tenant compte de leur capacité d'avoir une incidence positive ou négative sur l'entreprise.
- ▶ Assurez-vous de savoir d'avance la raison de votre implication avec les parties prenantes et les modalités de celle-ci.
- ▶ Envisagez la possibilité de recourir à des animateurs ou à des experts-conseils professionnels pour l'élaboration d'un processus efficace d'implication.



## L'heure juste

*« Nous avons tenté d'impliquer les parties prenantes, mais nous ne retirons qu'un flot de critiques, qui proviennent souvent de personnes qui ne comprennent pas du tout nos activités ou, pire encore, qui veulent simplement y mettre fin. Je ne vois pas pourquoi nous devrions faire cela, vu que nos concurrents ne se donnent aucune peine à cet égard et que le prix de leurs actions sur le marché ne se porte pas plus mal que celui des nôtres. »*

Il n'est pas très agréable d'écouter les opinions parfois critiques des parties prenantes, mais les entreprises ont ainsi l'occasion de se renseigner sur les problèmes perçus et elles peuvent s'en servir comme point de départ pour prendre des mesures constructives. On trouve beaucoup d'exemples d'entreprises qui l'ont fait et qui y ont gagné un avantage concurrentiel sur d'autres entreprises. La présente section examine les modalités de recensement de ces dernières. Les entreprises doivent réfléchir à leur liste d'interlocuteurs. Ce sont souvent ceux qui parlent le plus fort qui sont invités. Il importe tout autant de se demander qui est susceptible d'ajouter de la valeur à la façon dont l'entreprise examine et mène ses activités. Les séances officielles d'implication des parties prenantes sont bonnes, à l'instar des conversations individuelles avec les gens qui comprennent la nature des rapports de l'entreprise avec la société et les écosystèmes. Ces parties prenantes peuvent ne pas être toujours d'accord avec le point de vue de la compagnie et peuvent lui fournir des renseignements auxquels il est difficile de donner suite. En sachant cela d'avance, la compagnie évite le risque d'allusions désobligeantes et de dérapages. Plus elle est ouverte et transparente, plus elle fait preuve de sagesse et de stabilité.

personnes clés ou de conseils consultatifs. L'approche adoptée devrait tenir compte des objectifs d'engagement, de la capacité des parties prenantes, des contraintes de temps et d'argent et du genre d'information souhaitée, c'est-à-dire qualitative ou quantitative.

Envisagez la possibilité d'obtenir de l'aide de l'extérieur. Un animateur ou un expert-conseil professionnel peut contribuer à l'élaboration du plan d'implication.

### T Â C H E 4

## AMORCER LE DIALOGUE

En amorçant l'implication dans le respect et avec une ouverture d'esprit, on accroît les possibilités d'avantages mutuels. Lorsqu'on invite des parties prenantes à participer, il faut énoncer précisément leur degré d'influence et s'engager à respecter sa parole à cet égard. Rien ne risque davantage de miner la confiance et de décourager l'implication future que d'annoncer, au cours du processus d'implication, que les décisions majeures ont déjà été prises.

On ne doit pas oublier que qui dit dialogue, dit échange entre deux interlocuteurs. Il faut développer l'aptitude à écouter.

### T Â C H E 5

## MAINTENIR LE DIALOGUE ET RESPECTER LES ENGAGEMENTS

Comme nous l'avons signalé, il peut exister une gamme étendue d'approches de l'implication. Après que le processus de dialogue et d'implication a été lancé et que l'entreprise et les parties prenantes se sont entendues sur l'approche et les livrables, il importe que les participants respectent leurs engagements en matière d'implication. Le dialogue devrait être maintenu conformément au processus approuvé.

---

## Ressources et exemples concernant l'implication des parties prenantes

### Implication pour la mesure du rendement et la reddition de comptes

Une tendance majeure se dessine depuis le début des années 1990 au chapitre de l'implication des parties prenantes : la croissance rapide de la production de rapports destinés à celles-ci sur le rendement environnemental, d'abord, le rendement social, ensuite, et, enfin, sur le développement durable. Des entreprises, comme Newmont Mining, ont découvert que l'un des avantages d'une bonne production de rapports est que la diffusion d'une information crédible sur le rendement constitue une assise pour un futur dialogue. En outre, la valeur de l'implication des parties prenantes au chapitre de la production de rapports est englobée dans le principe d'inclusivité qu'exposent les lignes directrices publiées par la Global Reporting Initiative sur le développement durable.

La série de normes AA1000, élaborée par AccountAbility (voir l'annexe 4), intègre les avantages de l'implication des parties prenantes dans le processus de mesure, de production de rapports et de validation. Selon le cadre AA1000, cette implication assure l'exhaustivité et la pertinence de la production de rapports sur le développement durable. Les parties prenantes peuvent être impliquées dans le repérage des enjeux, le choix des indicateurs de rendement et la formulation de commentaires sur les rapports complétés. La coopérative d'épargne et de crédit Vancity a été l'un des premiers organismes canadiens à adopter le cadre AA1000 pour la production de ses rapports sur son impact social et environnemental. Une formation conçue au Canada sur l'utilisation de la série AA1000 est disponible par l'entremise de l'Accountability Project (voir à la page 65).

### Implication pour la création d'un capital social

Au cours des cinq dernières années, Placer Dome International a utilisé, le « Stakeholder 360 », outil de gestion élaboré par le Centre de développement communautaire durable de l'Université Simon Fraser, pour surveiller et accroître les niveaux de capital social dans les collectivités et améliorer ses relations avec ses parties prenantes lors de la fermeture d'une mine aurifère sur l'île Misima, en Papouasie-Nouvelle-Guinée.

### Implication avec les Autochtones

L'établissement de relations de soutien mutuel avec les Autochtones exige un respect sincère de leur point de vue et de leur position. Tirant parti de nombreuses années d'implication, Hydro-Québec et la nation crie ont, en 2002, signé neuf ententes visant à faire en sorte que les Cris bénéficient des occasions d'exploitation hydroélectrique dans la région de la baie James. À une plus petite échelle, Eagle Rock Materials Ltd. attribue à la participation active de deux collectivités nuu-chah-nulth la plupart des connaissances qu'il a acquises au fil de la mise en valeur de nouvelles gravières en Colombie-Britannique.

Les images représentant des scènes autochtones causent de fréquents problèmes. Par le passé, des entreprises en ont utilisé pour leur promotion ou leur commercialisation ou celles de leurs produits, parfois sans le consentement des collectivités autochtones touchées. Par respect pour les détenteurs de cette propriété intellectuelle, les compagnies doivent les consulter et obtenir leur consentement avant d'utiliser ces images. À cette fin, elles pourront s'adresser aux aînés, aux femmes et à d'autres dirigeants de la collectivité autochtone. Il convient de souligner qu'une telle consultation risque de prendre du temps, puisqu'il n'y a souvent pas de consensus dans la collectivité sur la façon dont de telles images devraient être utilisées et sur l'opportunité d'y recourir.

## Ressources et exemples concernant l'implication des parties prenantes

### Implication avec des organisations non gouvernementales

Les partenariats avec des organisations non gouvernementales deviennent une stratégie appréciée en matière de RSE. À titre d'exemple canadien, citons le partenariat entre Tembec et le Fonds mondial pour la nature. Business for Social Responsibility a publié un guide, disponible à l'adresse [www.bsr.org](http://www.bsr.org) (en anglais), qui aide à comprendre les partenariats avec des organisations non gouvernementales et à en établir.

Sur la scène internationale, Gap Inc. dialogue avec des groupes d'investissement éthique, des organisations non gouvernementales, des syndicats et des groupes d'activistes, y compris le Maquila Solidarity Network, au sujet de l'élaboration de ses rapports concernant la RSE. En outre, l'entreprise fait participer des organisations non gouvernementales locales à la formation des travailleurs et des cadres sur les droits dans le domaine du travail (au Cambodge, par exemple). En Amérique centrale, Gap implique des organismes semblables dans le processus de surveillance. Au Canada, Mountain Equipment Co-op échange avec des parties prenantes relativement à ses normes environnementales et du travail et sur ses politiques communautaires.

### Implication pour l'innovation

Nouvel ouvrage de la série *Innovation Through Partnership*, d'AccoutAbility, *Community-enabled Innovation: Companies, communities and innovation* montre comment les entreprises ont tiré des enseignements de l'implication et peuvent produire des sources démontrables et importantes d'innovation facilitée par les collectivités, dont leurs collectivités et elles bénéficient. Le rapport s'attarde aux pratiques de sociétés du Royaume-Uni, dont Tesco, géant du commerce de détail.

### Corporate Engagement Project

Il s'agit d'une initiative de collaboration à laquelle participent des multinationales qui œuvrent dans des zones de conflit ou de tension sociopolitique. Elle vise à permettre aux dirigeants d'entreprises de mieux comprendre l'impact des activités sur le contexte dans lequel ils travaillent et à aider les compagnies à relever les défis locaux et à réagir aux enjeux des parties prenantes en concevant une gamme d'options pratiques et d'outils de gestion. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.cdainc.com/cep](http://www.cdainc.com/cep) (en anglais).

### Études de cas d'implication autochtone en matière de développement durable : pratiques de leadership

En juillet 2005, l'organisme Canadian Business for Social Responsibility a publié l'ouvrage *Building Sustainable Relationships: 15 Case Studies From the Aboriginal Engagement and Sustainability Conference*. Il s'agit d'un recueil des plus récentes études de cas qui traitent des pratiques de leadership et des partenariats entre des sociétés d'exploitation des ressources naturelles et des collectivités autochtones au Canada, en Nouvelle-Zélande et en Australie. Pour vous renseigner sur cet ouvrage et d'autres ressources, rendez-vous à l'adresse [www.cbsr.ca](http://www.cbsr.ca) (en anglais).

# Lectures supplémentaires

## Sites Web du gouvernement du Canada

Sites Web du gouvernement du Canada sur la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable :

- ▶ Commerce international Canada : [www.dfait-maeci.gc.ca/tna-nac/social-fr.asp#corporate](http://www.dfait-maeci.gc.ca/tna-nac/social-fr.asp#corporate)
- ▶ Environnement Canada : [www.ec.gc.ca/susdev\\_f.html](http://www.ec.gc.ca/susdev_f.html)
- ▶ Exportation et Développement Canada :  
[www.edc.ca/corpinfo/csr/index\\_f.htm?HP=social\\_respons2\\_e](http://www.edc.ca/corpinfo/csr/index_f.htm?HP=social_respons2_e)
- ▶ Industrie Canada : [www.strategis.ic.gc.ca/rse](http://www.strategis.ic.gc.ca/rse)
- ▶ Ressources naturelles Canada : [www.nrcan.gc.ca/sd-dd/csr-rse/rse\\_f.html](http://www.nrcan.gc.ca/sd-dd/csr-rse/rse_f.html)

## Autres sites Web

- ▶ Canadian Business for Social Responsibility : [www.cbsr.ca](http://www.cbsr.ca) (en anglais)
- ▶ Caux Round Table : [www.cauxroundtable.org](http://www.cauxroundtable.org) (en anglais)
- ▶ Conference Board du Canada : [www.conferenceboard.ca](http://www.conferenceboard.ca) (en anglais)
- ▶ Corporate Engagement Project : [www.cdainc.com/cep/](http://www.cdainc.com/cep/)
- ▶ Global Reporting Initiative : [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) (en anglais)
- ▶ Imagine Canada : [www.imagine.ca](http://www.imagine.ca) (en anglais)
- ▶ Organisation de coopération et de développement économiques : [www.ocde.org](http://www.ocde.org)
- ▶ Organisation internationale du Travail : [www.ilo.org/public/french/](http://www.ilo.org/public/french/)
- ▶ Pacte Mondial des Nations Unies : [www.unglobalcompact.org/Languages/french.html](http://www.unglobalcompact.org/Languages/french.html)
- ▶ SME Key – Petites et moyennes entreprises socialement responsables :  
[www.smekey.org/frenchbe\\_lan](http://www.smekey.org/frenchbe_lan)
- ▶ World Business Council for Sustainable Development : [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org) (en anglais)

## Publications

### Canada

Bureau de la consommation (Industrie Canada), *La gestion des plaintes des consommateurs : un guide à l'intention des entreprises canadiennes*, 2002. [www.strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inoca-bc.nsf/vwajp/GestiondesPlaintes.pdf/\\$FILE/GestiondesPlaintes.pdf](http://www.strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inoca-bc.nsf/vwajp/GestiondesPlaintes.pdf/$FILE/GestiondesPlaintes.pdf).

Bureau de la consommation (Industrie Canada) et Division des affaires réglementaires (Secrétariat du Conseil du Trésor), *Les codes volontaires : Guide d'élaboration et d'utilisation*, 1998. [www.strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inoca-bc.nsf/fr/h\\_ca00880f.html](http://www.strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inoca-bc.nsf/fr/h_ca00880f.html).

Conseil canadien des chefs d'entreprise, *Gouvernance, valeurs et compétitivité : un engagement envers le leadership*, septembre 2002. [www.ceocouncil.ca/fr/corporate/corp\\_gov.php](http://www.ceocouncil.ca/fr/corporate/corp_gov.php).

*Responsabilité sociale des entreprises – Principaux enseignements et 10 études de cas réalisées conjointement avec ce rapport du gouvernement du Canada.* [www.nrcan.gc.ca/sd-dd/pubs/csr-rse/rse\\_f.html](http://www.nrcan.gc.ca/sd-dd/pubs/csr-rse/rse_f.html).

Exportation et Développement Canada, *Faites échec à la corruption...: Guide d'EDC à l'intention des exportateurs canadiens*, [www.edc.ca/corpinfo/csr/anti\\_corrup/anticorruptbrochure\\_june17\\_f.pdf](http://www.edc.ca/corpinfo/csr/anti_corrup/anticorruptbrochure_june17_f.pdf)

## Étranger et international

Chambre de commerce internationale, *Business and Society: Making a Positive and Responsible Contribution*.

Chambre de commerce internationale, *Fighting Corruption: A Corporate Practices Manual*, 2003.

Groupe de la Banque mondiale, *Corporate Social Responsibility Practice : Strengthening Implementation of Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains*, octobre 2003.

Ministère du Commerce et de l'Industrie (Royaume-Uni), *Engaging SMEs in Community and Social Issues*, étude réalisée par un consortium. [www.bitc.org.uk/resources/research/research\\_publications/bitc\\_research.html](http://www.bitc.org.uk/resources/research/research_publications/bitc_research.html) (en anglais).

*Normes provisoires sur la responsabilité en matière de droits de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises.* [www.unhcr.ch/Huridocda/Huridoca.nsf/0/fa319e648a7b3389c1256d5900459385?Opendocument](http://www.unhcr.ch/Huridocda/Huridoca.nsf/0/fa319e648a7b3389c1256d5900459385?Opendocument)

Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, *Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, 2002. [www.unido.org/userfiles/BethkeK/csr.pdf](http://www.unido.org/userfiles/BethkeK/csr.pdf) (en anglais)

Pacte Mondial des Nations Unies et Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, *Embedding Human Rights in Business Practice*, 2004.

Programme des Nations Unies pour le développement et le Prince of Wales International Business Leaders Forum, *Business and the Millenium Development Goals*, 2003. [www.undp.org/business/docs/mdg\\_business.pdf](http://www.undp.org/business/docs/mdg_business.pdf)

World Business Council on Social Development (WBCSD), *Stakeholder Dialogue: The WBCSD's Approach to Engagement* (2002), [www.wbcd.org/includes/getTarget.asp?type=d&id=OTgyNw](http://www.wbcd.org/includes/getTarget.asp?type=d&id=OTgyNw)



## Annexe 1

# Groupe consultatif multilatéral externe d'experts en RSE

Les rédacteurs du guide ont bénéficié des commentaires d'un vaste groupe multilatéral d'experts en RSE, dont les noms paraissent ci-dessous. Il convient cependant de souligner que le document ne constitue pas le reflet d'un consensus dégagé par ce groupe et qu'il ne représente pas nécessairement le point de vue des membres de celui-ci ni des organismes auxquels ils appartiennent.

Jeanne Bank	Chef, Services aux consommateurs, Affaires externes.	Association canadienne de normalisation
Yolanda Banks	Conseiller principal en responsabilité sociale des entreprises	Exportation et Développement Canada
Gail Bebee	Directrice, Environnement, santé et sécurité.	Canadian Tire
Marcel Boucher	Affaires juridiques	L'Union des consommateurs
Priscilla Boucher	Directrice, Stratégie de leadership communautaire.	Vancity Savings Credit Union
Kevin Brady	Directeur.	Five Winds International
Kim Brand	Gestionnaire, RSE	Banque Scotia
Sheila Charneski	Présidente.	Better Business Bureau of Mainland B.C.
Roger Cook	Conseiller en environnement	Association des produits forestiers du Canada
Jim Cooney	Directeur général, Questions stratégiques	Placer Dome
Wes Cragg	Président.	Transparency International Canada
Eugene Ellmen.	Directeur.	Association pour l'investissement responsable
Elizabeth Everhardus	Gestionnaire de projet principale	Pollution Probe
Dan Gagnier	Vice-président principal, Affaires générales et externes	Alcan Inc.
Brian Gavin	Gestionnaire, Affaires environnementales	Weyerhaeuser
Cathy Glover	Gestionnaire	Suncor Energy Foundation
David Greenall	Associé de recherche principal	Conference Board du Canada
Terri Heggum-Allen	Directrice administrative nationale	Association canadienne des entreprises familiales
Michael Helfinger	Analyste principal	Ministère du Développement économique et du Commerce de l'Ontario
Joan Huzar	Présidente.	Conseil des consommateurs du Canada
Bob Jeffcott	Coordonnateur	Maquila Solidarity Network
Lynn Johannson	Présidente.	E2 Management Corporation
Bob Joseph	Fondateur	Indigenous Corporate Training
Joy Kennedy	Agente de programme	KAIROS – Initiatives canadiennes œcuméniques pour la justice
Robert Keyes	Vice-président principal, International	Chambre de commerce du Canada
Myrna Khan	Vice-présidente, Services aux membres	Canadian Business for Social Responsibility
Darryl Kingston	Agent principal de programme	Conseil canadien des normes
Fiona Koza	Coordonnatrice, campagne "Économie et Droits humains"	Amnistie internationale – Section canadienne
Pierre Laliberté	Économiste principal	Congrès du travail du Canada

Daniel Langlais . . . . .	Normalisateur . . . . .	Bureau de normalisation du Québec
Sharon Maloney . . . . .	ancienne Vice-présidente principale, Relations gouvernementales . . . . .	Conseil canadien du commerce de détail
Jim McCarthy . . . . .	Directeur administratif . . . . .	Forest Stewardship Council of Canada
John McWilliams . . . . .	Vice-président principal et chef du contentieux . . . . .	Nexen Inc.
John Moffet . . . . .	Directeur . . . . .	Stratos Inc.
Rob Moore . . . . .	Vice-président, Communications d'entreprise . . . . .	Compagnie de la Baie d'Hudson
Gordon Peeling . . . . .	Président et chef de la direction . . . . .	Association minière du Canada
Jason Potts . . . . .	Conseiller en investissement et commerce . . . . .	Institut international pour le développement durable
Rowena Santos . . . . .	Agente de programme . . . . .	Imagine Canada
Dirk Schlimm . . . . .	Vice-président, Ressources humaines . . . . .	Husky Injection Molding
David Simpson . . . . .	Expert-conseil . . . . .	InterPraxis Consulting
David Stewart-Patterson . . . . .	Vice-président directeur . . . . .	Conseil canadien des chefs d'entreprise
Coro Strandberg . . . . .	Directrice . . . . .	Strandberg Consulting
Denise Taschereau . . . . .	Directrice, Responsabilité sociale et environnementale . . . . .	Mountain Equipment Co-op
Stephen Tsui . . . . .	Gestionnaire régional, Modalités d'engagement . . . . .	Levi Strauss & Co. (Canada)
Robert Walker . . . . .	Vice-président . . . . .	The Ethical Funds Co.
Brian Wastle . . . . .	Vice-président . . . . .	Association canadienne des fabricants de produits chimiques
Bob White . . . . .	Expert-conseil . . . . .	Manufacturiers et Exportateurs du Canada
Gil Yaron . . . . .	Directeur, Droit et politique . . . . .	Shareholder Association for Research and Education

## Annexe 2

# Organisations axées sur la responsabilité sociale des entreprises

## Canadian Business for Social Responsibility

Fondé en 1995, Canadian Business for Social Responsibility (CBSR; [www.cbsr.ca](http://www.cbsr.ca)) (en anglais) est un organisme national sans but lucratif dirigé par le secteur privé qui rassemble des compagnies canadiennes qui se sont engagées à agir de manière socialement, écologiquement et financièrement responsable, tout en tenant compte des intérêts de leurs parties prenantes. Les entreprises membres de CBSR comptent parmi les chefs de file de tous les grands secteurs de l'économie canadienne. En tant que telles, elles sont déterminées à élaborer, à diffuser et à mettre en œuvre des pratiques exemplaires en matière de responsabilité sociale. CBSR est le seul organisme canadien voué exclusivement à la responsabilité sociale des entreprises. Il en fait la promotion par des activités de recherche, des programmes éducatifs, des projets de collaboration, des outils (y compris des évaluations, des stratégies, des ateliers, des cadres et des programmes pour les petites et moyennes entreprises) et des services consultatifs.

## Centre canadien d'éthique et de politique des entreprises

Établi en 1988, le Centre canadien d'éthique et de politique des entreprises ([www.ethicscentre.ca](http://www.ethicscentre.ca)) (en anglais) est une organisation caritative enregistrée qui se consacre à la promotion et au maintien d'une orientation et d'une culture axées sur la déontologie au sein des organismes canadiens. Il a pour mission de se faire le champion de l'application des valeurs éthiques dans le processus décisionnel des entreprises et d'autres organisations. Agissant de façon englobante et sans porter de jugement, il examine et promeut le rôle positif de la prise de décisions éthique. Le Centre sert de tribune et de catalyseur pour des échanges fructueux. Il propose une diversité de ressources sur la déontologie et la responsabilité des entreprises, notamment l'accès à des conférenciers s'exprimant sur des enjeux

relatifs à l'éthique des affaires, des colloques, des conférences, des tables rondes de chefs de la direction et des publications sur des questions d'actualité qui concernent ce domaine.

## **Conference Board du Canada**

Créé en 1954, le Conference Board du Canada ([www.conferenceboard.ca](http://www.conferenceboard.ca)) (en anglais) est un organisme de recherche appliquée indépendant et sans but lucratif qui se consacre au renforcement des capacités de leadership en faisant part de ses observations sur les tendances économiques, les questions de stratégie publique et le rendement des organisations. Le Conference Board crée des liens et diffuse des connaissances par des activités d'apprentissage, des réseaux, des produits issus de recherches et des services d'information personnalisés. Un large éventail d'organismes publics et privés canadiens figurent parmi ses membres. Le Conference Board du Canada est affilié au Conference Board, Inc., qui dessert quelque 3 000 sociétés réparties dans 67 pays. De concert avec Imagine Canada (voir ci-dessous), il a élaboré un outil d'évaluation de la responsabilité des entreprises. Par ailleurs, le Conference Board publie des documents hors-série sur la responsabilité sociale des entreprises, organise des conférences et publie un rapport annuel sur la RSE.

## **Imagine Canada**

Fondé en 1988, Imagine ([www.imagine.ca](http://www.imagine.ca)) (en anglais) est un programme national canadien qui fait la promotion des dons du public et des sociétés, du bénévolat et du soutien de la collectivité. Imagine établit des modèles de leadership d'entreprise et encourage et promeut les partenariats entre le monde des affaires et le secteur caritatif. De nombreuses entreprises se sont engagées à faire preuve de conscience sociale, en faisant leur un ensemble de principes et de pratiques qu'Imagine a mis au point et selon lequel les entreprises doivent notamment verser aux organismes caritatifs au moins 1 p. 100 de leurs bénéfices avant impôts. Des chefs de la direction canadiens ont relevé le défi du leadership qui a été lancé à leur endroit et à celui des conseils d'administration. Ils s'engagent à se faire les champions du concept de conscience sociale dans leur entreprise et auprès de leurs pairs. Par ailleurs, Imagine a fait la promotion et la mise en valeur d'une centaine de partenariats novateurs entre des entreprises et des organismes sans but lucratif. Faisant preuve d'innovation pour régler des défis sociaux, des compagnies et des collectivités des quatre coins du pays bénéficient d'un changement positif. Imagine s'est associé au Conference

Board du Canada pour élaborer un outil d'évaluation de la responsabilité des entreprises.

## **Business for Social Responsibility**

Business for Social Responsibility (BSR; [www.bsr.org](http://www.bsr.org)) (en anglais) est un organisme établi aux États-Unis qui aide ses entreprises membres à réussir tout en respectant les valeurs éthiques, les gens, les collectivités et l'environnement. BSR fournit des renseignements, des outils et des services de formation et de consultation pour que la responsabilité sociale fasse partie intégrante des activités et des stratégies des compagnies. Cet organisme sans but lucratif encourage la collaboration intersectorielle et contribue aux efforts déployés à travers le monde pour faire progresser le domaine de la responsabilité sociale des entreprises.

## **Coalition for Environmentally Responsible Economies**

La Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES; [www.ceres.org](http://www.ceres.org)) (en anglais) est un réseau de fonds de placement, d'organisations à vocation environnementale et d'autres groupes de défense de l'intérêt public. Établie aux États-Unis, elle fait la promotion de la gérance de l'environnement auprès des entreprises. En 2002, la CERES a lancé le projet de gouvernance durable, afin de sensibiliser au fait que les changements climatiques planétaires et les autres enjeux liés à la durabilité constituent un risque majeur auquel doivent s'attaquer les entreprises et les services fiduciaires d'investissement.

## **Fair Labor Association**

La Fair Labor Association (FLA; [www.fairlabor.org](http://www.fairlabor.org)) (en anglais) est un organisme sans but lucratif dont le siège est aux États-Unis et qui canalise les efforts déployés de concert par l'industrie, des organisations non gouvernementales, des collèges et des universités en vue de promouvoir le respect des normes internationales du travail et d'améliorer les conditions de travail à l'échelle mondiale. La FLA a été constituée en tant qu'organisme de contrôle indépendant qui tient ses sociétés membres responsables des conditions dans lesquelles leurs produits sont fabriqués. Pour promouvoir des conditions de travail justes, décentes et humaines, la FLA applique dans l'ensemble de l'industrie le Code de conduite sur le lieu de travail, qui est fondé sur les normes du travail essentielles de l'Organisation internationale du Travail.

## Social Accountability International

Social Accountability International (SAI; [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)) (en anglais) est un organisme sans but lucratif dont le siège est aux États-Unis et qui se consacre à l'élaboration, à la mise en œuvre et à la surveillance de normes facultatives et vérifiables de responsabilisation sociale. SAI s'efforce d'améliorer les lieux de travail et lutte contre les ateliers de misère par le développement continu de sa norme relative au milieu de travail (SA8000) et du système de vérification connexe. SAI est déterminé à faire en sorte que les normes et les systèmes qui en vérifient l'application soient irréprochables et accessibles au public. Pour ce faire, SAI

- ▶ réunit d'importantes parties prenantes pour l'élaboration de normes facultatives consensuelles
- ▶ accrédite des organismes qualifiés pour la vérification de la conformité
- ▶ encourage la compréhension et la mise en œuvre de telles normes dans le monde entier.

Le système de responsabilisation sociale de SAI se fonde sur la transparence, la crédibilité et la vérification.

## Business in the Community

Business in the Community ([www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)) (en anglais) est un regroupement unique en son genre au Royaume-Uni. Il rassemble 700 entreprises, auxquelles s'ajoutent 1 600 autres sociétés qui participent à ses programmes et à ses campagnes. L'organisme exerce ses activités par le truchement d'un réseau de 98 partenariats locaux dirigés par le secteur privé, en plus de compter 45 partenaires mondiaux. Il vise à inspirer, à inviter à l'effort, à impliquer et à appuyer le monde des affaires pour qu'il améliore constamment son influence positive sur la société. Il s'agit de la plus grande et de la plus ancienne organisation de ce type : cet organisme caritatif indépendant dirigé par le secteur privé possède une vingtaine d'années d'expérience.

## Ethical Trading Initiative

Établie au Royaume-Uni, l'Ethical Trading Initiative ([www.ethicaltrade.org](http://www.ethicaltrade.org)) (en anglais) est une alliance sans but lucratif d'entreprises, d'organisations non gouvernementales et de syndicats. Elle est vouée à la promotion et à l'amélioration de la mise en œuvre, au sein des entreprises, de codes de pratiques applicables aux conditions de travail au sein de la chaîne d'approvisionnement. Son but ultime est de veiller à ce que les conditions de

travail des employés qui produisent des biens pour le marché du Royaume-Uni respectent les normes internationales du travail ou les surpassent.

## **The Prince of Wales International Business Leaders Forum**

Fondé en 1990, le Prince of Wales International Business Leaders Forum ([www.iblf.org](http://www.iblf.org)) (en anglais) est un organisme caritatif international du domaine de l'éducation. Il fait la promotion des pratiques commerciales responsables qui procurent des avantages pour le monde des affaires et la société et qui aident à réaliser un développement durable sur les plans social, économique et environnemental, surtout dans les économies de marché nouvelles et émergentes. Le Forum

- ▶ encourage l'amélioration constante des pratiques commerciales responsables dans tous les secteurs d'activités de l'entreprise
- ▶ élabore des partenariats fondés sur des enjeux ou une proximité géographique, afin de régler efficacement des enjeux sociaux, économiques et environnementaux
- ▶ aide à créer un environnement propice à l'épanouissement de ces pratiques et de ces partenariats.

## **World Business Council for Sustainable Development**

Le World Business Council for Sustainable Development ([www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)) (en anglais) est une coalition de 170 entreprises internationales qui partagent le même engagement envers le développement durable par l'intermédiaire des trois piliers que sont la croissance économique, l'équilibre écologique et le progrès social. Ses membres proviennent de plus de 35 pays et de 20 grands secteurs industriels. L'organisme bénéficie également d'un réseau mondial de 45 organisations partenaires et conseils d'entreprise nationaux et régionaux qui sont établis dans 40 pays et qui regroupent un millier de chefs d'entreprise. Les activités du conseil reflètent sa conviction que la quête du développement durable est bonne pour les affaires et que les affaires sont bonnes pour le développement durable.

## **Centre de Ressources sur les Entreprises & les Droits de l'Homme**

Le Centre de Ressources sur les Entreprises & les Droits de l'Homme est une organisation internationale indépendante sans but lucratif. Il s'efforce de promouvoir une plus grande sensibilisation aux enjeux majeurs relatifs

aux affaires et aux droits de la personne, et de favoriser une discussion éclairée à cet égard. Sa bibliothèque en ligne traite de plus de 1 800 entreprises, 160 pays et 150 sujets. Elle comporte une vaste section concernant les Normes provisoires sur la responsabilité en matière de droits de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises ([www.business-humanrights.org/International/Francais](http://www.business-humanrights.org/International/Francais)).

### **Projet de participation des entreprises (Corporate Engagement Project)**

Mis sur pied en 2000 par l'organisme sans but lucratif CDA Collaborative Learning Projects ([www.cdainc.com/cep/](http://www.cdainc.com/cep/)), le projet de participation des entreprises (Corporate Engagement Project, ou CEP) est exécuté en collaboration avec des multinationales actives dans des zones de conflit ou de tensions sociopolitiques. Il vise à aider les gestionnaires à mieux comprendre les effets des activités des entreprises sur le contexte dans lequel elles exercent leurs activités. Par l'élaboration de diverses options pratiques et d'outils de gestion, le CEP aide les entreprises à relever des défis locaux et à répondre aux préoccupations des parties prenantes.



## Annexe 3

# Instruments internationaux importants en matière de RSE

## Les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies

Les dix principes du Pacte Mondial ([www.unglobalcompact.org/Languages/french.html](http://www.unglobalcompact.org/Languages/french.html)) qui concernent les droits de la personne, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption, font l'objet d'un consensus universel et s'inspirent des documents suivants :

- ▶ la Déclaration universelle des droits de l'homme : [www.un.org/french/aboutun/dudh.htm](http://www.un.org/french/aboutun/dudh.htm)
- ▶ la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail, de l'Organisation internationale du travail : [www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.INDEXPAGE?var\\_language=FR](http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.INDEXPAGE?var_language=FR)
- ▶ la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement : [www.un.org/french/events/rio92/acconf15126vol1f.htm](http://www.un.org/french/events/rio92/acconf15126vol1f.htm)
- ▶ la Convention des Nations Unies contre la corruption : [www.unodc.org/pdf/crime/convention\\_corruption/signing/Convention\\_f.pdf](http://www.unodc.org/pdf/crime/convention_corruption/signing/Convention_f.pdf)

Le Pacte Mondial invite les entreprises à embrasser, à promouvoir et à faire respecter, dans leur sphère d'influence, un ensemble de valeurs fondamentales dans les domaines des droits de la personne, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

### Droits de l'homme

**Principe 1** Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence;

**Principe 2** à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

## **Normes du travail**

**Principe 3** Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective;

**Principe 4** l'élimination de toutes formes de travail forcé ou obligatoire;

**Principe 5** l'abolition effective du travail des enfants;

**Principe 6** l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

## **Environnement**

**Principe 7** Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement;

**Principe 8** à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement;

**Principe 9** à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

## **Lutte contre la corruption**

**Principe 10** Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

## **Principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques à l'intention des entreprises multinationales (révision de 2000)**

### **Extraits de la section II (Principes généraux) de la partie 1**

Les entreprises devraient tenir pleinement compte des politiques établies des pays dans lesquels elles exercent leurs activités et prendre en considération les points de vue des autres acteurs. À cet égard, les entreprises devraient :

1. Contribuer aux progrès économiques, sociaux et environnementaux en vue de réaliser un développement durable.

2. Respecter les droits de l'homme des personnes affectées par leurs activités, en conformité avec les obligations et les engagements internationaux du gouvernement du pays d'accueil.
3. Encourager la création de capacités locales en coopérant étroitement avec la communauté locale, y compris les milieux d'affaires locaux, tout en développant les activités de l'entreprise sur le marché intérieur et sur les marchés extérieurs d'une manière compatible avec de saines pratiques commerciales.
4. Encourager la formation de capital humain, en particulier en créant des possibilités d'emploi et en facilitant la formation des salariés.
5. S'abstenir de rechercher ou d'accepter des exemptions non prévues dans le dispositif législatif ou réglementaire concernant l'environnement, la santé, la sécurité, le travail, la fiscalité, les incitations financières ou d'autres domaines.
6. Appuyer et faire observer des principes de bon gouvernement d'entreprise et mettre au point et appliquer de bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise.
7. Élaborer et appliquer des pratiques d'autodiscipline et des systèmes de gestion efficaces qui favorisent une relation de confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités.
8. Faire en sorte que les salariés soient bien au fait des politiques de l'entreprise et s'y conforment, en les diffusant comme il convient, notamment par des programmes de formation.
9. S'abstenir d'engager des actions discriminatoires ou disciplinaires à l'encontre de salariés qui auraient fait des rapports de bonne foi à la direction ou, le cas échéant, aux autorités publiques compétentes, concernant des pratiques contraires à la loi, aux *Principes directeurs* ou aux politiques de l'entreprise.
10. Encourager, dans la mesure du possible, leurs partenaires commerciaux, y compris leurs fournisseurs et leurs sous-traitants, à appliquer des principes de conduite des affaires conformes aux *Principes directeurs*.
11. S'abstenir de toute ingérence indue dans les activités politiques locales.

Les sections III à X de la partie 1 traitent de la publication d'informations, de l'emploi et des relations professionnelles, de l'environnement, de la lutte contre la corruption, des intérêts des consommateurs, de la science et de la technologie, de la concurrence et de la fiscalité.

## **Déclaration de principes tripartite de l'Organisation internationale du Travail sur les entreprises multinationales et la politique sociale**

Le Conseil d'administration du Bureau international du travail a initialement adopté cette déclaration en 1977, puis l'a révisée en 2000. Le document donne aux entreprises multinationales, aux gouvernements, aux organisations d'employeurs et aux syndicats des conseils dans des domaines comme l'emploi, la formation, les conditions de travail et de vie, et les relations industrielles. Il s'agit d'une directive non impérative, contrairement à une convention ou à un traité international. L'un des aspects les plus importants de la Déclaration est la compréhension du fait suivant : les conventions et les recommandations de l'OIT traitent du comportement des gouvernements et sont destinées à être ratifiées par ceux-ci, mais les principes sous-jacents de nombre de ces instruments pourraient s'appliquer à d'autres segments de la société, y compris au monde des affaires. Pour vous renseigner davantage et obtenir un guide d'application des principes, rendez-vous à l'adresse [www.ilo.org/multi](http://www.ilo.org/multi).

## **Les objectifs du Millénaire pour le développement**

Des dirigeants du monde entier se sont entendus sur les objectifs de développement suivants lors du Sommet du Millénaire de septembre 2000 :

- ▶ Réduire l'extrême pauvreté et la faim.
- ▶ Assurer l'éducation primaire pour tous.
- ▶ Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
- ▶ Réduire la mortalité infantile.
- ▶ Améliorer la santé maternelle.
- ▶ Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies.
- ▶ Assurer un environnement durable.
- ▶ Mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.un.org/french/millenniumgoals/](http://www.un.org/french/millenniumgoals/).

Afin de savoir comment les entreprises peuvent contribuer à l'atteinte de ces objectifs, consultez le document *Business and the Millennium Development Goals: A Framework for Action*, publié en 2003 par le Programme des Nations Unies pour le développement et le Prince of Wales International Business Leaders Forum. Il suffit de vous rendre à l'adresse [www.undp.org/business/docs/mdg\\_business.pdf](http://www.undp.org/business/docs/mdg_business.pdf) (en anglais) pour le télécharger.

## **Principes volontaires sur la sécurité et les droits de la personne**

En 2000, des entreprises extractives, œuvrant avec des organisations non gouvernementales, un syndicat et des organisations spécialisées en RSE, se sont entendues sur un ensemble de principes pour assurer la sécurité, tout en respectant les lignes directrices sur les droits de la personne. Lancée à l'instigation des gouvernements américain et britannique, l'initiative est appuyée par les gouvernements néerlandais et norvégien. Les principes traitent de la prestation de services de sécurité par des organismes du secteur public et des intervenants privés, ainsi que de la réalisation d'évaluations des risques relativement à la sécurité et aux droits de la personne. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.state.gov/g/drl/rls/2931.htm](http://www.state.gov/g/drl/rls/2931.htm) (en anglais).

## **Principes de l'Équateur**

Les Principes de l'Équateur sont un ensemble de lignes directrices et de critères facultatifs d'examen environnemental et social qui servent aux banques de cadre pour la gestion des enjeux environnementaux et sociaux dans le contexte du financement de projets. Reposant sur les normes environnementales et sociales communes de la Société financière internationale et de la Banque mondiale, ils s'appliquent à l'échelle planétaire aux projets de développement de tous les secteurs industriels dont les coûts en immobilisations se chiffrent à 50 millions de dollars américains ou plus. Plusieurs banques canadiennes ont adopté les Principes. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à l'adresse [www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com) (en anglais).

## **Normes provisoires sur la responsabilité en matière de droits de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises**

Rédigées en consultation avec des entreprises, des organisations non gouvernementales et des syndicats, les normes provisoires ont été adoptées par la Sous-Commission de la promotion et de la protection des droits de l'homme des Nations Unies en août 2003. Bien qu'elles n'aient pas de valeur juridique, elles donnent une idée des responsabilités possibles des compagnies en matière de droits de la personne. Le 20 avril 2005, la Commission des droits de l'homme des Nations Unies a approuvé une résolution qui, pour la première fois, donnerait lieu à la nomination d'un représentant spécial ayant pour mandat de préciser les normes de responsabilité des entreprises dans ce domaine. Vous pouvez consulter les normes provisoires à l'adresse [www.unhcr.ch/Huridocda/Huridoca.nsf/0/fa319e648a7b3389c1256d5900459385?Opendocument](http://www.unhcr.ch/Huridocda/Huridoca.nsf/0/fa319e648a7b3389c1256d5900459385?Opendocument).

## Annexe 4

# Initiatives de normalisation et codes non gouvernementaux liés à la RSE

## AA1000

Lancé en 1999, le cadre AA1000, qui comprend des normes, des lignes directrices et un volet développement professionnel, fournit une approche systématique de la responsabilisation organisationnelle qui est axée sur les parties prenantes. La norme AA1000 ([www.accountability.org.uk/aa1000](http://www.accountability.org.uk/aa1000)) (en anglais) vise à évaluer, à attester et à renforcer la crédibilité et la qualité des rapports des organisations sur le développement durable, ainsi que les processus, les systèmes et les compétences qui les soutiennent. Elle est conçue pour améliorer la reddition de comptes et le rendement en favorisant l'apprentissage par l'implication des parties prenantes. Elle a été élaborée pour répondre au besoin, éprouvé par les organisations, d'intégrer dans leurs activités quotidiennes leurs processus d'implication. Cette norme est compatible avec les lignes directrices de la Global Reporting Initiative, qui sont abordées ci-dessous.

## Norme australienne sur les programmes de conformité

L'observation des lois et d'autres exigences constitue un élément essentiel du programme de responsabilité sociale de toute entreprise. Les programmes de conformité aident les compagnies à prévenir, à détecter et à corriger les violations à des obligations juridiques. Standards Australia a élaboré la norme AS 3806-1998 afin d'aider les entreprises à s'assurer qu'elles ont en place des programmes efficaces à cet égard. La norme comporte des éléments structurels, opérationnels et de mise à jour. Les éléments structurels ciblent l'engagement, les politiques de conformité, la responsabilité de gestion, les ressources et l'amélioration continue. Les éléments opérationnels comprennent le repérage des problèmes de conformité, les procédures d'exploitation destinées à garantir celle-ci, la

mise en œuvre, le traitement des plaintes, la tenue de registres, la découverte et la correction des problèmes systématiques et récurrents, la production de rapports et la supervision de la gestion. Les éléments de mise à jour comprennent l'éducation et la formation, la visibilité et la communication, la surveillance et l'évaluation, l'examen, la liaison et la reddition de comptes.

## Global Reporting Initiative

La Global Reporting Initiative (GRI; [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)) (en anglais) élabore et diffuse des lignes directrices applicables à l'échelle mondiale en matière de production de rapports sur le développement durable. Les organisations utilisent facultativement ces lignes directrices pour rendre compte des dimensions économiques, environnementales et sociales de leurs activités, de leurs produits et de leurs services. Des lignes directrices sectorielles sont élaborées lorsque l'intérêt le justifie. La GRI intègre la participation active de représentants des quatre coins de la planète qui proviennent du milieu des affaires, de la profession comptable, du milieu syndical et des secteurs de l'investissement, de l'environnement, des droits de la personne et de la recherche. Créée en 1997, la GRI est un centre collaborateur officiel du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et coopère avec le Pacte Mondial.

## ISO 14001

La norme ISO 14001 fournit une structure (un système de gestion de l'environnement, ou SGE) qui aide une organisation à gérer et à réduire au minimum ses impacts sur l'environnement et à s'améliorer constamment. Une organisation peut ajouter un SGE à un système de gestion actuel, par exemple un système fondé sur la qualité. Dans le contexte du SGE, une organisation

- ▶ formule une politique
- ▶ précise les impacts environnementaux, les sphères de risque, les lois pertinentes et les autres exigences
- ▶ fixe des objectifs et des cibles
- ▶ établit une structure et des programmes pour mettre en œuvre la politique et atteindre les cibles et les objectifs établis
- ▶ facilite la planification, le contrôle, la surveillance, la mesure, les correctifs, la vérification et les activités de révision, afin de veiller à ce que les directives énoncées dans la politique et le SGE soient suivies et à ce que ce dernier soit toujours pertinent, utile et à jour



- ▶ élabore des procédures pour la formation et les communications, le contrôle des opérations et la surveillance, en tenant compte de l'information sur les impacts environnementaux importants sur lesquels elle a un certain contrôle ou une certaine influence
- ▶ améliore constamment ses processus.

On ne s'attend pas qu'une organisation qui a élaboré et adopté un SGE contrôle chacun de ses impacts sur l'environnement. L'adoption de la norme ISO 14001 ne signifie pas non plus qu'une organisation n'aura jamais à relever un autre défi environnemental, comme un déversement ou une émission. Elle témoigne plutôt du fait que l'organisation dispose d'une procédure pour gérer ce les facteurs ayant des impacts importants sur l'environnement.

## **ISO 9001**

La norme ISO 9001 fournit une structure (un système de gestion de la qualité) qui aide les organisations à s'assurer que leurs produits et leurs services sont toujours adaptés de manière à satisfaire la clientèle de l'entreprise. Elle vise aussi à faire en sorte que les organisations améliorent constamment leurs produits, leurs services et leurs processus. La norme fait appel à l'approche « planifier, réaliser, vérifier et améliorer ».

## **OHSAS 18001 : Santé et sécurité au travail**

La norme OHSAS 18001 fournit une structure qui aide les organisations à gérer leurs programmes de santé et sécurité au travail afin de garantir la sécurité et le bien-être des employés et de s'améliorer constamment. Reposant sur la norme BS 8800 de la British Standard Institution, elle a été élaborée par 13 organismes nationaux de normalisation et des organismes internationaux d'homologation. Elle serait compatible avec les normes ISO 9001 et ISO 14001.

## **Accords-cadres internationaux en matière de relations de travail**

Des sociétés transnationales et des fédérations syndicales internationales ont élaboré ensemble des accords-cadres. Ces documents établissent des relations entre les travailleurs et les compagnies qui sont susceptibles de résoudre les problèmes et d'éviter les conflits. Les accords énoncent des principes favorisant des rapports harmonieux entre les entreprises et les

travailleurs, et abordent des questions comme les droits des travailleurs et les relations avec les fournisseurs. Les sociétés trouveront sans doute ces textes attirants, étant donné que les travailleurs sont probablement très au courant des opérations quotidiennes et que le système de production de rapports est simple et familier. En outre, le respect de ces accords réduira peut-être les critiques formulées par des tiers. Pour vous renseigner davantage, rendez-vous au site de Global Unions ([www.global-unions.org](http://www.global-unions.org)) (en anglais).

## **Relations autochtones progressives**

Le programme Relations autochtones progressives ([www.ccab.com/par.htm](http://www.ccab.com/par.htm)) (en anglais) offre un cadre en vertu duquel les entreprises peuvent établir des repères de rendement grâce auxquels elles peuvent nouer des relations mutuellement avantageuses avec les personnes, les compagnies et les collectivités autochtones et évaluer leur propre progrès au fil des ans. Élaboré par le Conseil canadien pour le commerce autochtone et faisant siens des principes de type ISO et Baldrige concernant la qualité, le programme s'appuie sur l'établissement, par les entreprises, d'objectifs qui leur sont propres et sur l'autoévaluation des résultats par rapport à ceux-ci.

En outre, le programme permet aux entreprises autochtones et non autochtones d'obtenir le droit d'utiliser un logo spécial. Utilisé avec les produits de communications, ce dernier indique aux collectivités autochtones qu'un organisme s'est engagé envers l'emploi à long terme des Autochtones et l'expansion durable de leurs entreprises, en renforçant les capacités individuelles et en améliorant les relations communautaires.

## SA8000

Social Accountability International (SAI; [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)) est un organisme sans but lucratif dont le siège est aux États-Unis. Il se consacre à l'élaboration, à la mise en œuvre et à la surveillance de normes facultatives et vérifiables de responsabilité sociale. SAI a mis au point une norme sur les conditions de travail et un système de vérification indépendante de la conformité. La norme SA8000 et son système de vérification s'inspirent de stratégies d'entreprise reconnues en matière d'assurance de la qualité (comme celles utilisées pour la norme ISO 9000). Ils comportent plusieurs éléments que des experts en droits internationaux de la personne jugent essentiels pour un bilan social. La norme SA8000 se fonde sur les principes qui ont été établis pour les normes relatives aux droits internationaux de la personne et qui sont précisés dans les conventions de l'Organisation internationale du Travail, la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant et la Déclaration universelle des droits de l'homme.

## Principes de conduite des affaires pour contrer la corruption (Transparency International)

En décembre 2002, Transparency International s'est joint à Social Accountability International pour publier l'ouvrage intitulé *Principes de conduite des affaires pour contrer la corruption*. Ces derniers visent à servir de référence complète pour les entreprises intéressées à connaître les pratiques exemplaires dans ce domaine. Vous pouvez télécharger les principes à l'adresse [www.transparency.org/content/download/2249/13115](http://www.transparency.org/content/download/2249/13115).