

Responsabilité sociale des entreprises Principaux enseignements

Compte rendu final



Table des matières

Table des matières 2

Remerciements 3

1 Résumé 4

2 Contexte et objectifs de l'étude 10

3 Méthodologie 14

4 Aperçu des activités socialement responsables exercées par les entreprises 20

5 RSE - Domaines d'activités 34

6 Argument économique en faveur de la RSE : facteurs incitatifs et avantages 44

6.1 Avantages commerciaux de la RSE.....44

6.2 Risques auxquels s'exposent les entreprises qui n'assument pas leur responsabilité sociale
50

7 Gestion du changement : facteurs de succès et difficultés 56

RSE - Vision et volonté de la haute direction57

Compétences, outils et informations.....63

Mesures incitatives, facteurs de motivation et appui des membres du personnel.....64

Ressources.....65

8 RSE - Rôle de l'État68

9 Conclusion 71

Annexe 1 : Aperçu général des questions posées lors des interviews sur la RSE 73

Annexe 2 : Entreprises et personnes contactées 78

Annexe 3 : Points de vue externes 81

Remerciements

Le présent compte rendu a été préparé pour le Groupe de travail interministériel sur la responsabilité sociale des entreprises. Ce groupe de travail –dirigé par Ressources naturelles Canada – se compose d’un certain nombre de ministères fédéraux, notamment Environnement Canada, Pêches et Océans Canada, Industrie Canada, Transports Canada, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, et du Projet de recherche sur les politiques. Kevin Brady, Wylie Thomas et Jennifer Clipsham de Five Winds International, avec l’appui de Malcolm Smith de Hemmera Envirochem, ont effectué l’étude.

C’est grâce à la généreuse collaboration des entreprises participantes qui ont pris le temps de partager leurs expériences et leur savoir-faire qu’on a pu réaliser cette étude. L’ouverture d’esprit dont ils ont fait preuve par les informations qu’ils ont communiquées aidera le Groupe de travail à travailler en coopération avec l’industrie canadienne de manière à ce qu’elle épouse le concept de responsabilité sociale des entreprises. Les noms des personnes interviewées sont indiqués à l’Annexe 2 du présent rapport.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur cette étude, veuillez communiquer avec la personne suivante :

Jim Frehs
Développement durable et Affaires internationales
Direction de la coordination des politiques ministérielles et du portefeuille
Ressources naturelles Canada
Jim.frehs@nrcan.gc.ca

1 Résumé

La présente étude contient des informations sur l'expérience vécue par des entreprises ayant élaboré des programmes ou des activités socialement responsables. Elle s'inscrit dans le vaste Projet de recherche sur les politiques (PRI), entrepris pour examiner les grands enjeux auxquels doit faire face le Canada à court et à long terme, et a pour thème le développement durable. Le comité directeur du projet se compose de représentants de Ressources naturelles Canada, d'Industrie Canada, d'Environnement Canada, du ministère des Pêches et Océans, du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, de Transports Canada et du Projet de recherche sur les politiques. Les résultats de l'étude nous aideront à mieux orienter les politiques et programmes de l'industrie et à ainsi faire en sorte que l'économie canadienne soit forte et concurrentielle.

Les études de cas effectuées dans le cadre du projet devaient servir à mieux comprendre les facteurs incitatifs, les techniques de mise en œuvre, les difficultés et les obstacles devant lesquels se trouvent les entreprises qui tentent d'appuyer le concept de RSE, et à étudier le rôle que doit assumer l'État pour promouvoir le RSE. Le rapport est divisé en deux volets : 1) le présent compte rendu; et 2) dix études de cas, chacune portant sur une entreprise donnée. Exception faite de la section du rapport traitant du contexte, il n'y a eu aucune tentative de définir le RSE ou d'examiner les facteurs incitatifs et les tendances d'ensemble autres que ceux indiqués par les entreprises participantes. Pour des descriptions détaillées des facteurs incitatifs, des avantages, des difficultés et des facteurs de succès, les lecteurs sont invités à lire chacune des dix études de cas. Un ouvrage publié parallèlement à la présente étude et intitulé *Rising Expectations: Corporate Social Responsibility* étudie ces questions de façon plus poussée.

Le cadre de la présente étude repose sur une version modifiée d'un ouvrage ayant pour titre *Canadian Business for Social Responsibility guidelines on CSR*, dans lequel le concept de RSE s'articule autour de grands domaines d'activités. Les auteurs de l'étude ont choisi ce cadre et les entreprises participantes ont été invitées à souligner les domaines d'activités où elles considéraient être particulièrement fortes. Le cadre répartit les activités socialement responsables en neuf domaines : collectivités et société dans son ensemble; ressources humaines; gestion avisée des clients et des produits; environnement; engagement des parties prenantes; rapports et communications; actionnaires; fournisseurs; gouvernance / code de conduite. Une description plus détaillée de la RSE et des exemples d'activités qui composent ces domaines sont présentés dans la section 5 du présent compte rendu.

Dix entreprises ont participé à l'étude (encadré 1). Les entreprises retenues forment un échantillon représentatif de secteurs, d'un ensemble d'idées et de méthodes employées pour mettre en œuvre le concept de RSE. Pour chaque étude de cas, une étude initiale a été réalisée sur l'entreprise, suivie par des interviews avec d'importants gestionnaires et des parties prenantes externes. Les informations recueillies ont été consignées par écrit sous forme d'étude de cas et ont par la suite été transmises aux entreprises pour qu'elles vérifient si le contenu était exact.

Encadré 1

<i>Entreprise à l'étude</i>	<i>Secteur</i>
Teck Cominco	Métaux et extraction minière
DuPont Canada	Produits chimiques
Husky Injection Molding	Industrie manufacturière
Home Depot Canada	Commerce de détail
Weyerhaeuser Canada	Sylviculture
Canadian Pacific Railway	Transports
Nutreco Canada	Pêches
Syncrude	Pétrole et gaz
VanCity Credit Union	Finances
TELUS	Télécommunications

Il est à noter que les auteurs ne cherchaient pas évaluer ou à juger la performance des entreprises participantes. La vérification indépendante de l'information contenue dans les études de cas dépassait les limites et les ressources du présent sondage, et ne constituait pas l'objectif des travaux de recherche. L'étude tente plutôt de documenter les expériences et les défis liés à la mise en œuvre de la RSE du point de vue des entreprises participantes. Il est à espérer que ces conclusions permettront de comprendre les questions que les entreprises doivent aborder à mesure qu'elles essaient de faire progresser la RSE.

La méthodologie de l'étude est décrite plus longuement ailleurs dans le présent document. Les lecteurs sont encouragés à se familiariser avec cette section afin de mieux comprendre l'ampleur des conclusions de l'étude.

Les auteurs ne sont pas sans ignorer qu'une entreprise ne peut à elle seule illustrer les meilleures méthodes qui existent pour promouvoir et mettre en œuvre le concept de RSE. En relatant l'expérience vécue par des entreprises formant un échantillon représentatif de secteurs, les auteurs souhaitent que l'étude aide le lecteur à mieux comprendre les difficultés, les défis et les possibilités devant lesquels se trouvent les organisations qui tentent d'appliquer le concept de RSE.

Principales conclusions de l'étude

Terminologie

Le concept de RSE donne lieu à une foule d'interprétations. D'ailleurs, chaque entreprise est à différents stades du processus de mise en œuvre de ce concept. Même si certaines des entreprises ont précisément employé l'expression « responsabilité sociale des entreprises » ou « RSE » (p. ex., VanCity, Telus, Syncrude), de nombreuses autres expressions ont été utilisées, dont la croissance durable (Dupont), la responsabilité des entreprises (Teck Cominco, Nutreco), la responsabilité sociale (Home Depot, CFCP) et la conscience sociale d'une entreprise (Weyerhaeuser). Une entreprise (Husky Injection Molding) n'a

privilegié aucune expression en particulier, et a plutôt indiqué que, par ses activités socialement responsables, elle mettait en pratique ses principes et valeurs.

Mise en œuvre du concept de RSE

Des entreprises ont adopté une gamme de stratégies, de systèmes de gestion, de programmes et d'outils pour mettre en œuvre des pratiques commerciales qui appuient la RSE. C'est dans le domaine de l'environnement que ces concepts et outils sont les plus évolués. Cela dit, il y a de très nombreuses activités relatives à la collectivité et à l'engagement des parties prenantes. Les entreprises devaient souligner les domaines d'activités où elles estimaient avoir mis en place de bonnes pratiques commerciales et de bons programmes. Les entreprises ayant fait l'objet d'une étude de cas ont été invitées à indiquer les domaines où elles exerçaient des activités socialement responsables. Toutes les entreprises pratiquaient des activités socialement responsables dans les domaines suivants : ressources humaines; collectivités et société dans son ensemble; environnement. Une majorité d'entreprises se consacraient aussi à l'établissement de rapports et à la communication. Pour un grand nombre d'entreprises, la gouvernance et le code de conduite, de même que l'engagement des parties prenantes étaient de nouveaux domaines d'activités. Les domaines où les activités socialement responsables étaient les moins courantes, et peut-être les moins développées, étaient ceux des fournisseurs, des clients et des actionnaires.

Argument économique

Toutes les entreprises saisissaient très bien la dimension commerciale de la RSE, et bon nombre d'entre elles avaient obtenu des résultats concrets à la suite des efforts qu'elles avaient déployés pour assumer leur responsabilité sociale. Les avantages commerciaux relevés par ces entreprises sont indiqués dans l'encadré 2 et sont, entre autres, les économies de coûts attribuables à l'amélioration de l'efficacité, l'amélioration du moral des salariés et l'accélération des processus d'approbation (voir Section 6.1).

Encadré 2. Valeur commerciale : facteurs incitatifs et avantages de la RSE

- Réputation / image de marque (10 / 10)
- Valeurs de l'entreprise « La bonne chose à faire » (9/10)
- Relations avec les parties prenantes / Règlement des conflits / Gestion des problèmes de fond (8/10)
- Accès amélioré aux marchés / Clientèle (8/10)
- Délivrance accélérée des permis / Relations avec les organismes de réglementation (8/10)
- Conformité à la réglementation (Environnement) (8/10)
- Approbation sociale de l'existence et de la croissance de l'entreprise (7/10)
- Économies de coûts / Résultats améliorés (7/10)
- Amélioration du moral et accroissement de la productivité des salariés (7/10)
- Évolution des attentes des parties prenantes (6/10)
- Attirer et retenir un personnel qualifié (6/10)
- Réduction des risques commerciaux (4/10)
- Réputation améliorée auprès des investisseurs, des agences de notation financière et des banques (4/10)
- Stimuler l'innovation (4/10)
- Contribution à la planification stratégique et compréhension du développement durable (4/10)

À noter : Les fractions entre parenthèses indiquent le nombre d'entreprises sur dix ayant désigné le facteur incitatif ou l'avantage en question.

L'étude révèle que les entreprises connaissent très bien les risques auxquels elles s'exposent en n'assumant pas leur responsabilité sociale. Ces risques sont, entre autres, la désapprobation sociale de leur existence ou de leur expansion, l'incapacité d'attirer un personnel qualifié et l'affaiblissement de la réputation et de l'image de marque (voir section 6.2).

Facteurs de succès

Les entreprises à l'étude ont signalé un certain nombre de facteurs nécessaires à une mise en œuvre réussie du concept de RSE. Ils sont, entre autres, les suivants :

- **RSE – Vision et volonté de la haute direction** — Toutes les entreprises interviewées ont constaté que le fait d'avoir une idée générale du concept de RSE et qu'il y ait aussi une volonté de la part de la haute direction de le mettre en œuvre étaient nécessaires pour transformer leur organisation et pour intégrer le concept de RSE dans la façon de mener leurs activités commerciales. L'adhésion de la haute direction oriente le processus de changement, garantit que les ressources nécessaires peuvent être dégagées, et que les obstacles au changement, tels que l'absence de mesures incitatives ou de compétences, sont supprimés. Deux entreprises ont créé des comités composés de membres du conseil d'administration chargés de gérer leurs activités socialement responsables. Pour certaines entreprises (Husky, Weyerhaeuser, VanCity et Home Depot), l'adhésion au concept de RSE a sa source dans les convictions personnelles de leurs fondateurs, pour lesquels la « bonne chose à faire » est d'être socialement responsables. Pour d'autres, l'appui de la haute direction était un phénomène relativement récent, provoqué par des pressions externes exercées par des groupes d'acteurs ou par la prise de conscience des avantages commerciaux dont peut jouir l'entreprise en assumant sa responsabilité sociale.
- **Compétences et outils** — La plupart des entreprises (huit sur dix) ont indiqué que les compétences et les outils de formation figuraient parmi les facteurs de succès de leurs programmes en matière de responsabilité sociale. Étonnamment, peu d'entreprises ont précisé les outils ou les programmes de formation permettant d'acquérir les compétences nécessaires, même si toutes les entreprises disposaient déjà de ces outils et programmes. Quatre entreprises (Teck Cominco, Weyerhaeuser, Husky, CFCP) ont mentionné que le succès reposait, dans une certaine mesure, sur le recrutement d'un personnel possédant les bonnes compétences, surtout quand ces compétences sont innées (p. ex., la capacité d'établir de bonnes relations interpersonnelles) et ne peuvent pas être facilement inculquées.
- **Mesures incitatives, facteurs de motivation et appui des membres du personnel** — Sept des dix entreprises interviewées ont signalé que les programmes de récompenses, les primes, les systèmes d'intéressement aux résultats et les systèmes d'imputabilité contribuaient pour beaucoup au succès de leurs efforts en matière de responsabilité sociale. Les entreprises qui estiment que leurs chaînes d'approvisionnement font partie intégrante de leur résultats d'ensemble (Syncrude et Teck Cominco) appliquent également des programmes de récompenses pour encourager leurs fournisseurs à améliorer leur performance. Sept entreprises ont instauré des programmes de formation interne destinés à faire mieux connaître et comprendre aux

salariés la vision, les valeurs et les politiques de l'entreprise, et les liens qui unissent ces dernières aux pratiques commerciales de base de l'entreprise. Bien souvent, le président ou d'autres cadres supérieurs de l'entreprise font des exposés pour sensibiliser encore plus les membres du personnel à l'importance du concept de RSE pour l'atteinte des objectifs commerciaux de l'entreprise et pour obtenir leur appui.

Au nombre des autres facteurs de succès mentionnés par les entreprises, il y a de solides programmes visant à obtenir l'engagement des parties prenantes concernées par elles, l'affectation de ressources internes adéquates à la mise en œuvre du concept de RSE, l'établissement de rapports et l'élaboration de solides arguments économiques en faveur de la RSE. Les entreprises ont noté un certain nombre de difficultés à mettre en œuvre le concept de RSE, dont le changement de culture d'entreprise; l'élaboration de mesures du rendement et le maintien des programmes de RSE malgré le roulement des cadres et des autres membres du personnel.

Rôle de l'État

Les entreprises à l'étude ont été invitées à se prononcer sur le rôle que l'État pourrait jouer pour appuyer le concept de RSE. Au moins la moitié de ces entreprises sont d'avis que l'État devrait assumer les responsabilités suivantes :

- élaborer ou soutenir des programmes qui aident les entreprises à mettre en œuvre le concept de RSE (p. ex., organiser des tables rondes sur la RSE; s'associer avec des organisations qui oeuvrent déjà dans le domaine, contribuer à l'adoption de moyens de mesurer la progression de la RSE, etc.);
- donner l'exemple — faire connaître les mesures que prend l'État;
- faire connaître les meilleures pratiques (telles que ce projet d'études de cas);
- récompenser les entreprises qui donnent l'exemple dans le domaine de la responsabilité sociale / offrir des incitations.

Selon les entreprises, il incomberait par ailleurs à l'État d'expliquer les principes et les normes de concurrence dans ce domaine et de clarifier la notion de RSE en se référant aux attentes relatives à la performance.

Conclusions

La présente étude a été réalisée sur fond de perception changeante du rôle de l'entreprise dans la société. D'après les études de cas, les parties prenantes ont une conception plus générale de la responsabilité sociale des entreprises. Ils ne la voient plus seulement sous l'angle des résultats économiques, mais aussi sous l'angle de l'environnement et, de plus en plus, de la performance sociale. De récentes faillites d'entreprises ont aussi mis en lumière l'importance des pratiques de gestion des entreprises. On notera par ailleurs que les approches, les outils et les concepts de responsabilité sociale ont de plus en plus d'importance pour les entreprises désireuses de maintenir ou d'accroître leur concurrence sur

le marché mondial. Il y a eu une explosion du nombre de définitions du concept de responsabilité sociale des entreprises et de conseils sur la façon de le mettre en œuvre.

Même si bon nombre d'entreprises, de gouvernements et autres corps publics adoptent des approches proactives à l'égard de la RSE, il est clair d'après la présente étude que la mise en œuvre de ce concept dans les entreprises constitue un important défi pour la direction. L'argument économique se précise peut-être, mais la mise en œuvre du concept de RSE a besoin d'être étudiée de façon plus poussée.

Les facteurs incitatifs à la mise en œuvre de la RSE que les entreprises ont cités dans la présente étude fournissent d'importantes informations qui permettront de déterminer la meilleure approche à adopter par le Canada en matière de RSE. Cela dit, les études de cas ont également illustré que des divergences subsistaient sur ce qu'est exactement la RSE. Différentes expressions, telles que la croissance durable, la responsabilité de l'entreprise et les valeurs fondamentales, sont employées pour décrire les activités qui entrent dans le champ d'application de la RSE, selon la définition qui en est donnée dans la présente étude. Il faut s'employer à adopter une conception plus large de la RSE, et à dégager un certain consensus sur ce qu'est le champ d'application de la RSE. Des organismes tels que la Canadian Business for Social Responsibility et le Conference Board du Canada se sont consacrés à dégager un certain consensus sur la signification et le champ d'application de la RSE, lequel contribuera à définir les rôles que les différents secteurs de la société devraient assumer pour donner une impulsion au concept de RSE.

2 Contexte et objectifs de l'étude

La mondialisation de l'économie, les problèmes écologiques pressants tels que le changement climatique, et les récents événements tels que l'effondrement de WorldCom et d'Enron façonnent et modifient la façon dont nous concevons le rôle des entreprises dans la société. Jusqu'à présent, nous concevons le rôle de l'entreprise principalement sous l'angle économique. Les entreprises offrent des produits et services et, par le fait même, créent des emplois et procurent de la richesse. Les parties prenantes (actionnaires, investisseurs, collectivités, organismes de réglementation, salariés, clients et organismes non gouvernementaux) ont une conception de plus en plus générale de la responsabilité sociale des entreprises. Ils ne la voient plus seulement sous l'angle des résultats économiques, mais aussi sous celui de la performance environnementale et sociale. Ce sont là autant d'aspects que les parties prenantes évaluent pour déterminer si une entreprise adopte des pratiques commerciales inscrites dans la durée et si une entreprise mène ses activités commerciales tout en étant responsable sur plan éthique et social.

L'adoption, ces dernières années, de diverses lignes directrices et normes (p. ex., les lignes directrices de l'Initiative Mondiale sur les rapports de performances [Global Reporting Initiative ou GRI] et la SA8000, une norme de performance sociale basée sur les conventions de l'Organisation internationale du travail, la Déclaration universelle des droits de l'homme et la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant), de même que l'intérêt croissant pour les systèmes d'évaluation mis en place par les sociétés financières pour identifier les entreprises les plus performantes (p. ex., les systèmes d'évaluation de la viabilité élaborés par des entreprises telles qu'Innovest et Sustainable Asset Management), témoignent de cette conception plus générale que nous avons de la notion de performance de l'entreprise. Plus récemment, la débâcle financière d'un certain nombre de grandes sociétés, et les baisses massives de la valeur actionnariale, ont attiré l'attention des parties prenantes concernées sur l'éthique et la transparence des politiques et des procédures de gouvernance d'entreprise. De multiples organismes procèdent actuellement à l'élaboration de principes directeurs pour améliorer la responsabilité des entreprises dans ces domaines (p. ex., le récent projet amorcé par l'OCDE pour examiner les procédures de gouvernance d'entreprise et pour formuler des recommandations en vue de les renforcer¹).

En réaction à et, dans certains cas, par anticipation de la situation actuelle, un nombre croissant d'organismes du secteur public et du secteur privé ont adopté l'expression « **responsabilité sociale des entreprises** » (RSE) pour décrire la volonté générale d'une organisation de satisfaire les attentes de ses parties prenantes à l'égard de sa performance économique, environnementale et sociale et en matière de gouvernance. Au nombre des organismes qui utilisent ou étudient des éléments de la RSE, il y a les suivants.

- Canadian Business for Social Responsibility (CBSR) - *Good Company Guidelines for Corporate Social Performance* [Lignes directrices sur l'amélioration de la performance

¹ <http://www.oecd.org/EN/document/0,,EN-document-76-3-no-12-36547-0,00.html>

- sociale des entreprises] et travaux de recherche sur les pratiques socialement responsables.
- Conference Board du Canada - *Corporate Social Responsibility Initiative* [Responsabilité sociale des entreprises]. En vertu de cette initiative, le Conference Board du Canada et Imagine ont mis au point un outil, le CSR Assessment Tool (outil d'évaluation de la performance sociale de l'entreprise), que peuvent employer les entreprises pour gérer, mesurer et améliorer leur performance sociale.
 - Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD) – son rapport intitulé *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense* [Responsabilité sociale de l'entreprise : avantageuse sur le plan commercial].
 - OCDE - Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales, qui traitent, entre autres, de la RSE.
 - Commission européenne – Livre vert intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*.

De plus, de multiples organismes du secteur privé utilisent le terme RSE pour décrire les activités qu'ils mènent dans divers domaines tels que la performance environnementale, les programmes de ressources humaines, l'investissement communautaire, l'engagement des parties prenantes et la gestion de l'offre. Bon nombre des plus grandes sociétés mondiales (p. ex., Microsoft, Shell, HP, General Motors, Coca-Cola, IBM, ABB, Alcoa et de multiples autres) sont également membres d'organismes, tels que la CCSR et CSR Europe, qui favorisent l'adoption de pratiques socialement responsables.

Les divers partisans de la RSE définissent et interprètent les meilleures pratiques de différentes façons. Au nombre des définitions les plus récentes, il y a les suivantes :

[TRADUCTION] *Les entreprises socialement responsables sont celles qui ont pris l'engagement de collaborer avec leurs salariés et les membres de leur famille, les collectivités locales et la société dans son ensemble dans le but d'améliorer la qualité de vie de ces parties prenantes².*

Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD)

[TRADUCTION] *Une entreprise socialement responsable satisfait ou surpasse les attentes que nourrit la société à son égard sur le plan éthique, juridique, commercial et public³.*

Business for Social Responsibility

[TRADUCTION] *La responsabilité sociale des entreprises s'entend des relations que ces dernières entretiennent avec l'ensemble de leurs parties prenantes. Au nombre de ces parties prenantes, il y a les clients, les salariés, les collectivités, les propriétaires / investisseurs, les pouvoirs publics, les fournisseurs et les concurrents. La responsabilité sociale englobe, entre autres, l'investissement dans la prestation de services aux collectivités, les relations avec le personnel, la création et la préservation des emplois, la gestion avisée de l'environnement et les finances⁴.*

² Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD)

http://www.wbcsd.org/projects/pr_csr.htm

³ Business for Social Responsibility

<http://www.bsr.org/resourcecenter/>

⁴ Centre canadien des relations entre l'entreprise et la collectivité, Le Conference Board du Canada

Le Conference Board du Canada

« Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement⁵. »

Livre vert de la Commission européenne
Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises

Aussi variées que soient les définitions de la RSE, elles présentent toutes les éléments suivants :

- *Engagement de l'entreprise* — la responsabilité ou l'obligation des entreprises d'exercer leurs activités commerciales de manière à apporter une valeur ajoutée à la société (c'est-à-dire aller au-delà de leurs simples préoccupations économiques traditionnelles).
- *Avantages pour la société et les parties prenantes* — il est vrai que les expressions « société » et « partie prenante » sont assez vastes. Certaines définitions sont cependant plus précises. Elles englobent dans le mot « société », les familles, les collectivités et les salariés qui pourraient retirer un avantage des activités commerciales de l'entreprise.
- *Comportement éthique* — trois des définitions traitent « d'éthique ». Le comportement éthique est la volonté de l'entreprise de mener ses activités dans le respect de critères éthiques. Cela dit, la notion d'éthique dans ces définitions semble aller au-delà de ce qui est traditionnellement considéré « éthique » pour les entreprises (c.-à-d., des pratiques commerciales justes et intègres) et englober ce que sont pour la société des pratiques commerciales « acceptables ».
- *Performance environnementale* — même si le concept de RSE est vaste, les notions de gestion et de performance environnementales sont souvent citées, peut-être parce que ces deux aspects sont plus faciles à mesurer.

Les auteurs de la présente étude ont tenté de familiariser les décideurs canadiens aux facteurs incitatifs et aux difficultés devant lesquels se trouvent les organismes qui s'emploient à mettre en œuvre et à promouvoir le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Les objectifs de la présente étude sont les suivants :

- relever les meilleures pratiques socialement responsables parmi les entreprises ayant fait l'objet d'une étude de cas;
- permettre de mieux comprendre comment utiliser ces exemples de meilleures pratiques pour promouvoir la prise de mesures dans les entreprises canadiennes qui n'appuient pas activement le concept de RSE;

⁵ Commission européenne, Livre vert intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. (COM Brussels, 2001)

http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper.htm

- formuler des recommandations sur le rôle de l'État en l'incitant par exemple à travailler en coopération avec l'industrie canadienne de manière à ce qu'elle épouse le concept de RSE.

3 Méthodologie

Pour atteindre les objectifs du projet, le travail a été divisé en quatre (4) phases, résumées dans le tableau suivant et décrites brièvement ci-après.

Tableau 1 - Méthodologie de l'étude (quatre phases)

Phase	Titre
<i>Phase 1 — Conception de l'enquête</i>	
	Elaboration du questionnaire
	Sélection des entreprises candidates et collecte initiale de données
	Essai pilote et révisions
<i>Phase 2 — Enquête et collecte d'informations détaillées</i>	
	Premières études détaillées sur les entreprises
	Interviews et rédaction des études de cas
	Révision des études de cas par les entreprises
<i>Phase 3 — Analyse des données</i>	
	Analyse des études de cas et résumé des conclusions
<i>Phase 4 — Rapport final et présentation</i>	
	Préparation et présentation du rapport final
	Présentation des conclusions au CSR Working Group

Phase 1 — Conception de l'enquête

L'Interdepartmental Working Group on CSR et l'équipe chargée de l'étude ont convenu d'un modèle de présentation d'étude de cas sur les meilleures pratiques socialement responsables et d'une méthode à suivre pour orienter les interviews devant être réalisées auprès des entreprises participantes et de leurs parties prenantes. Le groupe de travail a dressé une liste de dix entreprises pour participer à l'étude de cas sur les meilleures pratiques socialement responsables après avoir étudié les candidatures de 55 entreprises (recommandées à la fois par l'équipe chargée de l'étude et les partenaires de l'étude). Les dix entreprises retenues pour participer à l'enquête ont été sélectionnées en fonction d'un certain nombre de critères. Figurent parmi les critères de sélection les suivants :

- l'entreprise devrait adhérer fermement aux principes de la RSE et assumer une responsabilité sociale dans un certain nombre de domaines d'activités (p. ex., participation de la collectivité, ressources humaines, environnement, fournisseurs, etc.);

- les études de cas devraient refléter un nombre équilibré de secteurs d'intérêt de l'Interdepartmental Working Group, dont la sylviculture, les métaux et l'exploitation minière, l'énergie, les transports, l'industrie manufacturière, les pêches, l'agriculture et l'aquaculture, les finances, etc.;
- certaines entreprises devraient avoir exercé des activités commerciales sur la scène internationale et sur le continent américain (p. ex., des entreprises canadiennes qui ont des activités à l'étranger ou aux États-Unis, ou des entreprises mexicaines exerçant des activités au Canada);
- les études de cas devraient englober diverses PME et grandes sociétés;
- certaines des entreprises à l'étude devraient avoir des activités commerciales dans des pays en développement ou y avoir déjà exercé des activités;
- les études de cas devraient démontrer toute la diversité de la RSE. L'ensemble des études de cas devraient surtout donner un aperçu de l'éventail complet d'approches adoptées par les entreprises pour assumer leur responsabilité sociale, et surtout aborder certains aspects dont l'éthique, les valeurs et les programmes sociaux.

Sur les dix entreprises retenues au départ par les partenaires de l'étude, une seule entreprise a refusé d'y participer. Elle a été remplacée par une autre entreprise oeuvrant dans le même secteur. Les profils des dix entreprises ayant accepté de participer à l'étude sont résumés dans le tableau 2.

Tableau 2 - Profil des entreprises participantes	
Entreprise	Profil
Chemin de fer Canadien Pacifique	Fondée en 1881, le Chemin de fer Canadien Pacifique (CFCP) est une compagnie de chemin de fer nord-américaine qui assure le transport ferroviaire de marchandises sur un réseau de plus de 14 000 milles (ou 22 000 km) s'étendant aux États-Unis et au Canada. Le CFCP a son siège à Calgary, en Alberta. La société emploie 15 840 personnes. En 2001, ses revenus totaux ont atteint 3,733 milliards de dollars. En 2001, le CFCP est entré dans une nouvelle ère quand, en vertu d'un projet de réorganisation de Canadien Pacifique Limitée, il est devenu une entreprise publique indépendante.
DuPont Canada	DuPont Canada est une entreprise scientifique qui se spécialise dans la prestation de solutions basées sur la science sur des marchés tels que l'alimentation et la nutrition, les soins de santé, les vêtements, la construction de logements, l'électronique et les transports. Établie à Mississauga, en Ontario, l'entreprise assume activement ses responsabilités en matière de « croissance durable », sous l'administration de son président-directeur général, M. Dave Colcleugh. DuPont Canada a été fondée en 1877 et emploie, à l'heure actuelle, quelque 4 000 personnes au Canada. DuPont Canada déclare exercer des activités dans cinq principaux segments : Entreprise du nylon (35 % des ventes totales), Revêtements haute performance et Polymères (23 % des ventes), Fibres de spécialité (10 % des ventes), Matières de spécialité (14 % des ventes), et Polymères et pellicules de spécialité (18 % des ventes). DuPont Canada fait partie du groupe d'entreprises DuPont qui a des activités dans plus de 70 pays (de l'Amérique du Nord, de l'Amérique du Sud, de l'Asie-Pacifique, d'Europe, du Moyen-Orient et d'Afrique).

Tableau 2 - Profil des entreprises participantes	
Entreprise	Profil
Home Depot Canada	Home Depot a été fondée en 1978 à Atlanta, en Géorgie, et est devenue le premier détaillant mondial en rénovation et la deuxième chaîne de commerce de détail aux États-Unis, avec des ventes totales 53,6 milliards de dollars en 2001. L'entreprise procure de l'emploi à plus de 250 000 « associés ». Elle compte 1 436 magasins, dont 83 au Canada. Home Depot exerce aussi des activités commerciales au Mexique, au Chili et en Argentine.
Husky Injection Molding	Husky Injection Molding Ltd. est un fournisseur canadien d'équipement de moulage par injection destiné à l'industrie mondiale des matières plastiques. Les clients de Husky utilisent l'équipement pour fabriquer divers produits de plastique tels que des bouteilles de boissons gazeuses et d'eau minérale, des récipients alimentaires, des produits techniques et des pièces automobiles. L'entreprise dessert des clients dans plus de cent pays. Elle compte quelque 41 bureaux de vente et de service dans le monde entier. Les trois principaux centres (ou complexes) de fabrication sont situés à Bolton, en Ontario; à Dudelange, au Luxembourg; et à Milton, au Vermont, et ses principaux marchés sont les États-Unis, l'Europe, l'Amérique latine et l'Asie. En 2001, Husky a enregistré des ventes mondiales de 640 millions de dollars et employait plus de 2 800 personnes dans le monde.
Nutreco Canada (Marine Harvest)	Nutreco, qui signifie nutrition, écologie et économie, est une entreprise mondiale de produits alimentaires qui exerce ses activités commerciales dans deux principaux secteurs : l'agriculture (60 %) et l'aquaculture (40 %). Nutreco a son siège aux Pays-Bas et des entreprises dans plus de 20 pays, dont les Pays-Bas, l'Espagne, l'Allemagne, le Canada, le Chili, la France, le Portugal, la Pologne, le Chili, la France, l'Écosse, la Belgique, la Hongrie, la Norvège, l'Australie, et les États-Unis. En 2001, les ventes de Nutreco se chiffraient à 3 835,3 millions d'euros et l'entreprise comptait quelque 11 000 salariés dans le monde entier. Marine Harvest Canada n'emploie que quelques centaines de personnes.
Syncrude	Syncrude Canada Ltd est le premier producteur mondial de pétrole synthétique obtenu à partir de schistes bitumineux. En 2001, l'entreprise a produit 81,4 millions de barils de pétrole brut non corrosif — l'équivalent de 223 000 barils par jour — et a subvenu à 13 % des besoins du Canada en pétrole. En 2001, les revenus de l'entreprise étaient de 3,2 milliards de dollars. Syncrude mène ses activités dans les sables pétrolifères de l'Athabasca près de la collectivité des Premières Nations à Fort McKay dans la Municipalité régionale de Wood Buffalo dans le Nord-Est de l'Alberta. En 1983, Syncrude a déménagé son siège d'Edmonton à Fort McMurray pour être plus près des lieux d'extraction.
Teck Cominco	Teck Cominco Limited est une entreprise axée sur l'exploitation des ressources naturelles dont les principales activités sont l'extraction minière, la fusion et le raffinage. Teck Cominco est née de la fusion, en 2001, de deux entreprises — Teck Corporation et Cominco Ltd., fondées respectivement en 1913 et 1906. Teck Cominco procure de l'emploi à 6 100 personnes et a 5 800 actionnaires. En 2001, Teck Cominco a annoncé des revenus d'environ 2,4 milliards de dollars. L'entreprise a son siège à Vancouver et compte neuf mines productives au Canada, aux États-Unis et au Pérou, et d'importantes usines de raffinage du zinc au Canada et au Pérou.

Tableau 2 - Profil des entreprises participantes	
Entreprise	Profil
TELUS	TELUS est une des principales sociétés canadiennes de télécommunications. Elle compte quelque 26 000 salariés. En 2001, ses revenus atteignaient 7,2 milliards de dollars. L'entreprise est issue de la restructuration et de la vente au public en 1990 d'AGT (Alberta Government Telephones). En 1999, BC TELECOM et TELUS ont fusionné pour former l'entreprise qui existe aujourd'hui. Elle a son siège à Vancouver, en Colombie-Britannique. TELUS offre des services téléphoniques locaux, interurbains et sans fil; des réseaux de données à grande vitesse; des solutions avancées de transmission de données, de l'Internet et de commerce électronique; de même que des services de multimédia, de publicité, de cartographie et d'information.
Vancouver City Savings Credit Union	Vancouver City Savings Credit Union est la première coopérative financière du Canada anglais. L'entreprise connaît des débuts modestes en 1946, avec un actif total de 22 \$. Elle a recruté son premier employé en 1952. En 2001, elle comptait 1 600 salariés, 39 succursales dans la grande région métropolitaine de Vancouver, à Victoria et dans la vallée du Fraser, en Colombie-Britannique, et un portefeuille de prêts de 6,7 milliards de dollars, représentant 90 % de l'actif consolidé total de 7,5 milliards de dollars. En qualité de coopérative financière, VanCity souscrit aux principes coopératifs de l'Alliance coopérative internationale (ACI), un ONG international dont le mandat est d'unir, de représenter et de desservir des coopératives mondiales dans de multiples secteurs.
Weyerhaeuser Canada	Weyerhaeuser est une société forestière internationale qui a quatre lignes principales de produits et de services. L'entreprise cultive et récolte des arbres; fabrique et vend des produits forestiers – dont des billes, des copeaux de bois, de la pâte, du papier et des emballages; gère une entreprise de collecte et de recyclage de déchets de papier, de boîtes, de papier journal; construit des maisons individuelles et des immeubles d'habitation, et aménage des terrains. L'entreprise compte aujourd'hui quelque 5 800 salariés dans 18 pays, et a généré des ventes de 14,5 milliards de dollars en 2001. Au moyen d'acquisitions, Weyerhaeuser Canada a connu une importante expansion au cours des quinze dernières années et procure désormais de l'emploi à quelque 11 500 personnes. L'entreprise a son siège à Washington, aux États-Unis, et 168 usines en Amérique du Nord, en Asie, en Europe et en Nouvelle-Zélande.

Le questionnaire et le modèle de présentation des études de cas ont été mis à l'essai auprès de Teck Cominco, une entreprise canadienne axée sur l'exploitation des ressources naturelles qui a son siège à Vancouver. Les résultats de l'essai pilote ont fait l'objet d'un rapport intérimaire qui a été présenté à l'Interdepartmental Working Group on CSR pour qu'il le commente et fasse part de ses réactions. On cherchait ainsi à déterminer si la méthode employée pour mener les interviews donnait les résultats escomptés. Après avoir apporté les rares changements nécessaires, l'équipe responsable de l'étude a entrepris l'essai pilote, lequel devait servir de modèle pour la collecte d'informations et l'établissement des neuf autres études de cas.

Phase 2 — Enquête et collecte d'informations détaillées

Les dix entreprises manifestant une responsabilité sociale (figurant au tableau 2) ont chacune fait l'objet d'une étude de cas élaborée à partir d'une analyse documentaire et d'interviews menées auprès de leurs principaux collaborateurs. Les membres de l'Interdepartmental Working Group on CSR ont assisté et participé à chacune des interviews. Les noms des personnes interviewées figurent à l'Annexe 2 du présent rapport. Dans bon nombre de cas, des interviews de suivi ont dû être faites auprès d'autres représentants des entreprises pouvant fournir plus d'informations sur certains domaines d'activités où était appliqué le concept de RSE. Dans le cadre des interviews, les entreprises étaient priées de fournir le nom d'autres acteurs concernés avec lesquels les chercheurs pouvaient communiquer pour obtenir un avis indépendant sur la performance de l'entreprise. Une fois ces noms fournis, de courtes interviews de suivi ont été menées. Certains des propos recueillis figurent à l'Annexe 3.

Phase 3 — Analyse des données

Les informations recueillies dans le cadre du processus de rédaction des études de cas ont fait l'objet d'une analyse plus approfondie. Les auteurs de l'étude cherchaient à savoir s'il y avait des tendances, des facteurs incitatifs, des avantages, des pratiques, des facteurs de succès, des obstacles, des difficultés et des enseignements communs à chacune des entreprises participantes dans le but d'établir des politiques et des approches que pourrait adopter le gouvernement du Canada pour promouvoir la RSE dans les entreprises canadiennes qui exercent des activités au pays et à l'étranger.

Phase 4 — Rapport final et présentation

À l'issue des phases 2 et 3, nous avons rédigé un projet de rapport que nous avons présenté aux membres de l'Interdepartmental Working Group on CSR pour qu'ils le révisent. Le projet de rapport final englobe les informations et les observations transmises par ce groupe de travail. Five Winds International a fait part des principales conclusions de l'étude à l'Interdepartmental Working Group on CSR et formulé certaines recommandations sur la façon dont l'État pourrait s'y prendre pour promouvoir et appuyer le concept de RSE dans les entreprises canadiennes qui exercent des activités au pays et à l'étranger.

Limites de l'étude

- Toutes les entreprises retenues pour participer à l'étude de cas étaient à différents stades du processus de mise en œuvre du concept de RSE parce que les critères de sélection étaient vastes.
- Les interviews ont été réalisées auprès d'un seul représentant de chaque entreprise, ou parfois deux. C'est pourquoi les études ne représentent, en aucun cas, l'ensemble

- des activités qu'exerce chacune des entreprises pour assumer sa responsabilité sociale.
- L'information contenue dans les études de cas n'a fait l'objet d'aucune vérification indépendante, quoique dans la plupart des cas des appels de suivi ont été effectués auprès des contacts fournis par l'entreprise.
 - La notion de « responsabilité sociale des entreprises » n'est pas très répandue au Canada aujourd'hui et un certain nombre d'entreprises n'utilisent pas cette expression lorsqu'elles décrivent leurs activités. Aussi, bien que certains aspects des activités des entreprises soient directement liés au cadre de RSE qui a été utilisé pour la présente étude, cela ne signifie cependant pas que ces entreprises endossent ce cadre.
 - Les auteurs de l'étude ont cherché à présenter les aspects et les éléments positifs de diverses activités exercées par différentes entreprises pour assumer leur responsabilité sociale. La modicité des ressources et les inconvénients que présente la méthodologie n'ont pas permis de considérer globalement ou de comparer la performance en matière de RSE des entreprises.
 - Étant donné que seulement dix études de cas ont été réalisées, les conclusions doivent être interprétées avec circonspection et être comparées avec les résultats d'autres études pour déterminer où il y a des similitudes et des disparités. S'il n'existe pas d'autres études ayant donné lieu à des résultats similaires ou lorsqu'il y a des disparités, il y aurait peut-être lieu d'effectuer d'autres recherches.

4 Aperçu des activités socialement responsables exercées par les entreprises

Les dix études de cas ont permis de mieux comprendre ce que le concept de RSE signifiait pour les dix entreprises concernées, les parcours ou les transformations que chacune a vécus, et les mesures qu'elles prennent pour devenir de meilleurs citoyens corporatifs. Le tableau suivant fait état d'exemples de pratiques socialement responsables adoptées par les entreprises. Les encadrés qui suivent le tableau font, quant à eux, ressortir les meilleures pratiques socialement responsables des entreprises, selon l'équipe chargée de l'étude.

Tableau 3 - Exemples de pratiques socialement responsables	
Entreprise	Aperçu des activités socialement responsables
Responsabilité sociale des entreprises - Chemin de fer Canadien Pacifique	<ul style="list-style-type: none"> • Même si les compagnies de chemin de fer disposent de droits de passage aux termes de la réglementation fédérale, l'entreprise s'est engagée dans une vaste opération visant à approfondir ses relations avec les collectivités situées le long de son couloir ferroviaire et à régler en amont les conflits que crée la proximité à ses voies ferrées (p. ex., bruit, vibration, esthétique). • L'entreprise a travaillé avec la Fédération canadienne des municipalités (FCM) et l'Association canadienne des administrateurs municipaux (CAMA) dans le but d'adopter des mécanismes permettant de résoudre les conflits à l'échelle locale, de déterminer les meilleures pratiques à appliquer pour modifier le service ferroviaire et d'élaborer des lignes directrices devant indiquer aux administrations municipales comment mettre en valeur leurs terrains situés à proximité des voies ferrées. Le modèle qui est en train d'être mis au point servira de norme à l'ensemble de l'industrie par suite de la signature d'un protocole d'entente entre la FCM et l'Association des chemins de fer du Canada. • L'entreprise a élaboré un certain nombre de programmes et travaillé avec divers organismes en vue de réduire les accidents le long des passages à niveau, les violations de propriété privée, etc. • L'entreprise organise régulièrement des journées pancanadiennes portes ouvertes dans les collectivités pour connaître les questions qui les préoccupent et discuter des mesures qu'elle pourrait prendre ou prendre pour les régler. • L'entreprise a mis en place diverses lignes sans frais lui permettant de répondre rapidement aux questions qui préoccupent le public concernant le service ferroviaire, de relever les problèmes qui se dessinent et de signaler les infractions à la sécurité.
Croissance durable - DuPont Canada	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise cherche à devenir le chef de file de l'industrie en matière de croissance durable, et travaille avec ses clients pour les amener à devenir des entreprises à croissance durable. • Après avoir atteint les ambitieux objectifs environnementaux qu'elle

Tableau 3 - Exemples de pratiques socialement responsables	
	<p>s'était fixés en 1990, l'entreprise s'est aussi assignée des objectifs fermes de croissance durable à atteindre d'ici l'an 2010, dont des objectifs économiques, environnementaux et, dorénavant, sociaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise a créé une liste de contrôle pour mesurer sa performance au regard des activités et du système adoptés pour atteindre ses objectifs d'ici 2010. La liste de contrôle est utilisée comme cadre de discussion lors des réunions d'affaires de DuPont Canada, et permet d'obtenir une représentation concrète ou un « aperçu » de comment se porte l'entreprise dans l'ensemble. • La mise sur pied du Programme d'<i>Innovation sociale</i>, le premier du genre, témoigne de la volonté de Dupont de créer de la valeur dans les collectivités, de façon durable. Le Programme d'Innovation sociale est aujourd'hui un élément essentiel du programme d'investissement dans les collectivités de DuPont Canada et représente un important tournant pour l'entreprise en ce sens que celle-ci mise sur les résultats (les valeurs sociales qu'elle défend véritablement) plutôt que sur sa contribution (ce qu'elle donne). • L'entreprise a créé un comité consultatif pour mieux faire comprendre les enjeux complexes de la croissance durable et orienter les stratégies de mise en œuvre de DuPont Canada en matière de croissance durable.
Responsabilité sociale des entreprises - Home Depot Canada	<ul style="list-style-type: none"> • Les fondateurs de Home Depot ont toujours eu à cœur de « donner quelque chose en retour » aux collectivités qui l'accueillent. Les dons de l'entreprise portent sur quatre secteurs prioritaires : environnement; logements à prix abordables; jeunes à risque et préparations aux situations d'urgence, des domaines où les activités commerciales de l'entreprise peuvent avoir une incidence. • Home Depot a réussi à créer une culture d'entreprise caractérisée par le bénévolat. Des employés travaillent bénévolement au programme de dons de Home Depot. En 2001, l'équipe Home Depot, un groupe organisé de bénévoles, a consacré plus de 6 millions d'heures à ce programme. • L'entreprise a très vite compris que la meilleure façon d'avoir une incidence positive sur l'environnement et, par conséquent, de modifier le cours des choses est d'améliorer la performance des produits qu'elle vend sur le plan environnemental. Elle a d'ailleurs élaboré un certain nombre de programmes novateurs pour aider les consommateurs à réduire leurs incidences sur l'environnement en effectuant de meilleurs choix, ainsi qu'en utilisant et en détruisant les produits de façon judicieuse. Les programmes sont entre autres : les activités environnementales, une liste des produits et d'achats respectueux de l'environnement et à privilégier; des « cliniques » sur le lieu de vente et des conseils en ligne sur l'amélioration de l'efficacité énergétique; les mesures en faveur d'un service en ligne visant à informer le public sur la façon d'utiliser et de détruire des articles de maison courants dans le respect de l'environnement; la vérification par un tiers de l'ensemble des produits aux allégations environnementales; la mise au point de produits alternatifs en

Tableau 3 - Exemples de pratiques socialement responsables	
	<p>partenariat avec des fabricants.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Home Depot est une des premières entreprises à avoir adopté, de son plein gré, des mesures environnementales. Au nombre de ces mesures, il y a la première politique environnementale (ou « Principes »), les programmes d'efficacité énergétique sur le lieu de vente (le Green Lights Program de l'EPA des États-Unis); les programmes de retour en vue du recyclage des emballages; et les produits du bois issus de forêts bien gérées et certifiés comme telles par un organisme indépendant.
Objet et valeurs - Husky Injection Molding	<ul style="list-style-type: none"> • Résolue à prendre une part active dans la société par le développement durable des collectivités autochtones, comme en témoigne son projet de collectivité viable pour la Première Nation de la pointe Moose Deer, l'entreprise a conclu un partenariat avec cette dernière, le premier du genre au Canada entre le secteur public, le secteur privé et les autochtones. • L'entreprise s'enorgueillit de mettre en pratique cinq principales valeurs : <i>apporter une contribution, responsabilité engagée vis-à-vis de l'environnement, une passion pour l'excellence, honnêteté intransigeante et objectifs ambitieux.</i> • M. Robert Schad, le président-directeur général de l'entreprise, est un leader qui fait oeuvre de visionnaire. Dès ses débuts, il avait une conception novatrice de l'entreprise. Pour lui, elle ne devait pas seulement faire de l'argent, mais aussi jouer un rôle positif dans la société. • En établissant clairement son <i>objet</i> et ses <i>valeurs</i>, l'entreprise a eu plus de facilité à obtenir les permis nécessaires pour exercer ses activités et prendre de l'expansion. • L'entreprise n'a éprouvé aucune difficulté réelle à inciter les membres de son personnel à souscrire à son <i>objet</i> et à ses <i>valeurs</i> parce qu'elle a pour pratique d'en donner un aperçu lors des entrevues qu'elle fait passer pour recruter son personnel.
Responsabilité sociale des entreprises - Nutreco Canada (Marine Harvest)	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise est résolue à conclure un partenariat avec les collectivités des Premières nations du Canada et à garantir un partage des pouvoirs entre ces dernières et elle au moyen d'ententes commerciales officielles. • Les objectifs de l'entreprise en matière de responsabilité sociale, qui sont exposés dans un document intitulé <i>2001 Social and Environmental Report</i> [Rapport social et environnemental de 2001], ont une portée très vaste et s'appliquent à toutes les activités, quoique chaque division de l'entreprise ait la liberté d'atteindre les objectifs de responsabilité sociale comme elle l'entend. • Dans ses principes fondateurs (contenus dans un document intitulé <i>Credo</i>), l'entreprise comprend et accepte ses responsabilités à l'égard

Tableau 3 - Exemples de pratiques socialement responsables	
	<p>de ses actionnaires, de son personnel et du monde entier. Le code d'éthique (<i>Code of ethical conduct</i>) de Nutreco énonce les besoins et les attentes de l'entreprise et de son personnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les programmes du Conseil des travailleurs sont des programmes de responsabilité sociale novateurs et efficaces dans le domaine des ressources humaines et des relations avec les salariés.
Responsabilité sociale des entreprises – Syncrude	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise savait, bien avant ses débuts, que ses activités auraient une grande incidence sur les collectivités autochtones locales, et que si elle ne fournissait pas d'efforts particuliers, ces dernières risquaient d'être exclues de l'essor économique que susciterait l'industrie. • Le but de Syncrude est de faire en sorte que le pourcentage d'autochtones dans ses effectifs corresponde à leur fraction dans la population locale. Aujourd'hui, l'entreprise est le plus important employeur industriel d'Autochtones au Canada. • Les activités socialement responsables de l'entreprise reposent sur sa conviction que les relations qu'elle entretient avec les actionnaires sont importantes pour son succès et que le développement durable désigne non seulement les objectifs environnementaux et économiques, mais aussi les relations avec la collectivité, les droits de la personne et l'inclusion sociale. Syncrude noue le dialogue avec diverses parties prenantes pour s'assurer que l'entreprise (et l'industrie) est en mesure de s'attaquer aux difficultés que le développement industriel rapide dans une région éloignée pourraient engendrer pour les collectivités et l'environnement. • L'entreprise a pour politique de donner la préférence aux fournisseurs locaux de sorte que la population locale retire un avantage économique de sa présence. En 2001, l'entreprise a dépensé dans la collectivité locale 452 millions de dollars sur un budget de 1,2 milliard de dollars (c.-à-d., Fort McMurray), dont 92 millions de dollars ont été consacrés à l'achat de produits et services autochtones. • L'entreprise a mis en œuvre un certain nombre de programmes pour renforcer les capacités de ses voisins autochtones et maximiser leur participation dans son succès. Elle y a délégué un adjoint spécial pour favoriser la création d'entreprises autochtones et aider les Autochtones à s'adapter aux normes imposées pour approvisionner Syncrude.
Responsabilité sociale - Teck Cominco	<ul style="list-style-type: none"> • En 2002, l'entreprise a approuvé une charte de responsabilités sociales (<i>Charter of Corporate Responsibility</i>) par suite de la fusion de Teck Corporation et de Cominco Ltd. La charte a été convertie en un code de pratiques commerciales (<i>Code of Business Practices</i>) au moyen duquel l'entreprise donne des conseils à son personnel sur ses activités et les collectivités qui l'accueillent.

Tableau 3 - Exemples de pratiques socialement responsables	
	<ul style="list-style-type: none"> • Le rapport sur le développement durable s'articule autour de la charte, ce qui permet à l'entreprise d'évaluer si elle s'acquitte de ses obligations. • L'entreprise est convaincue qu'elle peut contribuer au développement durable en appliquant trois principes de base : la gestion avisée des produits; la performance environnementale; et le respect des collectivités. • L'entreprise noue rapidement le dialogue avec les collectivités et les ses parties prenantes pour convenir du partage des retombées positives, minimiser l'atteinte aux traditions et aux modes de vie locaux, atténuer les menaces qui pèsent sur l'environnement, planifier la viabilité des collectivités par suite de la fermeture de mines et élaborer des mécanismes pour donner suite, dès qu'elles se présentent, aux questions qui préoccupent les collectivités. • L'entreprise fait état d'une expérience réussie en matière de relations avec les collectivités qui vivent à proximité de ses mines. Au nombre de celles-ci, il y a NANA Inupiat près de sa mine Red Dog en Alaska, la collectivité de Metaline Falls près de sa mine Pend Oreille dans l'État de Washington, la localité de Kimberley près de la mine Sullivan en Colombie-Britannique, et les collectivités vivant près de la mine Antamina dans l'Ouest du Pérou.
Responsabilité sociale - TELUS	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise incite ses fournisseurs, par une politique et des méthodes d'approvisionnement écologiquement responsables, à inclure l'élément de durabilité dans leurs produits et services. • L'entreprise se fixe pour objectif de réduire de 10 % sa consommation d'énergie par unité de revenu généré (millions de dollars de ventes) d'ici 2007. • L'entreprise se donne d'ici 2005 l'objectif de réduire de 50 % par rapport à 2000 le nombre de produits chimiques qu'elle utilise. • Le Compte d'équilibre vie-travail procure aux gestionnaires le nécessaire pour s'offrir tout produit, service ou aide susceptible de leur permettre de mieux concilier leur vie professionnelle et familiale (p. ex., mise en forme, entretien ménager, soins pour animaux domestiques, garde d'enfants, divertissement, séjours de repos, etc.).
Responsabilité sociale des entreprises - VanCity Financial	<ul style="list-style-type: none"> • L'énoncé intitulé <i>Statement of Values and Commitments</i> (SOVAC – énoncé de valeurs et d'engagements), qui a été élaboré en consultation avec les parties prenantes concernées, expose clairement la mission, les objectifs et les valeurs de la coopérative de crédit et traduit ces derniers en engagements qu'elle doit assumer pour démontrer qu'elle est fidèle à ses valeurs. • L'entreprise se sert de la norme de responsabilité, de vérification et de communication de données A1000 pour intégrer le SOVAC dans ses pratiques commerciales et comme moteur pour l'amélioration

Tableau 3 - Exemples de pratiques socialement responsables	
	<p>continue. Le SOVAC sert de cadre à la divulgation publique d'informations sur le respect des engagements par la coopérative de crédit.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise considère qu'elle est une organisation fondée sur des valeurs lui permettant d'établir un juste équilibre entre ses responsabilités financières et sa contribution aux collectivités qui l'accueillent et à la société dans son ensemble, et en particulier aux membres des collectivités desservies par les institutions financières principales. • L'entreprise a mis au point un certain nombre de produits et services financiers novateurs, dont la première carte de crédit fondée sur des valeurs (EnviroCard VISA); les premiers prêts pour l'autodéveloppement des entreprises qui ne disposent pas de garanties; le premier fonds commun de placement socialement responsable, et un certain nombre de produits financiers qui permettent à ses membres d'investir selon leurs valeurs personnelles.
Citoyenneté corporative – Weyerhaeuser Canada	<ul style="list-style-type: none"> • L'acquisition de MacMillan Bloedel a renforcé l'argument commercial, de même que l'importance, d'avoir la réputation d'être un bon citoyen corporatif. • Le code d'éthique et de conduite commerciale <i>Our Reputation: A Shared Responsibility</i> [Notre réputation : une responsabilité partagée] veille à ce que tous les salariés s'en tiennent aux normes les plus élevées en matière de comportement éthique et prennent conscience qu'ils ont une responsabilité à l'égard de toutes les parties prenantes concernées par l'entreprise. • L'entreprise s'est fixé comme objectif d'avoir, d'ici 2005, toutes ses opérations de fabrication et d'exploitation forestière prêtes à obtenir la certification ISO 14001. • L'entreprise adhère aux principes et objectifs de la Sustainable Forestry Initiative (SFI – Projet d'exploitation forestière viable) et du Système d'aménagement forestier durable de l'Association canadienne de normalisation (CSA). • En 2002, l'entreprise a élaboré une politique officielle pour l'établissement de relations avec les peuples autochtones du Canada.

Encadré 1 — Programme d'Innovation sociale de DuPont

Après avoir passé en revue tous les programmes d'engagement des parties prenantes, les dirigeants de DuPont Canada ont conclu que l'approche adoptée par l'entreprise à l'égard de l'investissement dans les collectivités n'était pas aussi stratégique ou efficace qu'elle aurait pu l'être. L'entreprise ne savait pas si elle avait des retombées positives ou si elle avait même l'impact qu'elle souhaitait avoir sur les collectivités ou les ONG dans lesquels elle investissait. Pour donner suite à cette question, DuPont a formé une table ronde composée de multiples acteurs concernés, dont plusieurs représentants d'organismes non gouvernementaux, et a noué le dialogue avec eux sur les mesures qui, à leur avis, pourraient améliorer de façon générale la qualité de vie dans les collectivités, et sur le soutien dont ont besoin les ONG pour perfectionner leur programmes. Bon nombre d'ONG ont affirmé qu'elle ne disposait pas d'une approche commerciale concrète pour maximiser la valeur – à savoir la valeur sur le plan des résultats des activités entreprises. DuPont a compris qu'elle pouvait aider les ONG à régler ce problème et a lancé son nouveau programme d'Innovation sociale. DuPont a aussi pris conscience qu'elle pouvait partager son expérience avec les ONG sur la façon de gérer avec efficacité leurs activités commerciales. Les ONG pourraient, à leur tour, aider DuPont à créer de nouveaux produits en faisant mieux connaître au personnel de l'entreprise les procédés et techniques de collaboration – le processus de création de nouveaux produits adopté par l'entreprise est fortement tributaire de la bonne collaboration entre les représentants de plusieurs services. Ce programme d'Innovation sociale est un exemple qui démontre clairement que DuPont a la ferme volonté d'être un bon citoyen corporatif. L'entreprise est à la recherche de solutions avantageuses pour tous qui lui permettraient d'apporter sa contribution aux collectivités où elle exerce ses activités.

Encadré 2 — Volonté de Husky de prendre une part active dans la société - Projet de développement durable des collectivités autochtones : Première Nation de la pointe Moose Deer

La réserve de la Première Nation de la pointe Moose Deer est située à proximité du chalet d'été du président-directeur général de la société Husky, M. Robert Schad, à Muskoka, en Ontario. À plusieurs reprises, M. Schad a constaté que les conditions de vie de la Première Nation de la pointe Moose Deer étaient très modestes. Il ne semblait pas y avoir une abondance d'emplois de bonne qualité dans la réserve et les problèmes sociaux y étaient nombreux. Il s'est demandé ce que Husky pourrait faire pour améliorer la santé et viabilité de cette collectivité. M. Schad s'est réuni avec M. J. Edward Williams, chef de la Première Nation de la pointe Moose Deer, pour discuter avec lui de la possibilité d'y entreprendre un projet axé sur le développement durable de la collectivité. Les deux hommes ont procédé au lancement d'un programme de partenariat avec les peuples autochtones au moyen de la Schad Foundation (programme philanthropique de Husky). Avec des fonds additionnels du gouvernement fédéral et de la province, ils ont fondé Niigon (qui signifie « avenir » en Ojibway), une usine de moulage par injection des plus modernes dans la réserve de la Première Nation de la pointe Moose Deer. Niigon est détenue à 100 % par la Première Nation de la pointe Moose Deer, et tous les membres du personnel sont des résidents de la collectivité de la Première Nation. Husky continuera de transmettre son savoir-faire et d'offrir une aide technique d'ici à ce que l'usine soit entièrement gérée par la Première Nation. L'usine crée des emplois dans la collectivité et confère, à cette dernière, une stabilité économique. Elle contribue également au développement durable de la collectivité puisque tous les bénéfices sont réinvestis dans des projets liés à la prospérité sociale, à l'environnement, au bien-être de la population et aux infrastructures. Ce projet de développement durable est le premier partenariat du genre à avoir été conclu au Canada entre le secteur privé, le secteur public et les Autochtones.

Encadré 3 — Aider les collectivités à assurer leur développement durable – Gisement Pend Oreille de Teck Cominco

Metaline Falls est une localité de 235 personnes située à proximité du gisement Pend Oreille de Teck Cominco, dans le Nord-Est de l'État de Washington. La région affiche un taux de chômage élevé et a connu un certain nombre de cycles d'expansion et de ralentissement (fermeture d'une mine et d'une cimenterie, et arrêt de la production forestière). Teck Cominco a constaté que la durée de vie de sa mine était limitée dans le temps (tout au plus 10 à 12 ans), et que l'impact de la fermeture de l'usine sur la collectivité située à proximité de la mine serait important — un afflux massif de personnes pour de courtes périodes, se traduisant le plus souvent par une économie marquée par des hausses et des baisses extrêmes. Teck Cominco s'est demandé ce que *la collectivité voulait*, en croyant que la réponse à cette question l'aiderait à déterminer les mesures qu'elle devrait prendre aujourd'hui pour s'assurer d'avoir des retombées positives soutenues sur la collectivité. Teck Cominco a décidé de s'adresser à la collectivité dès le début du processus et de nouer un dialogue avec celle-ci afin qu'ils élaborent ensemble les moyens que l'entreprise pourrait prendre pour aider la collectivité à atteindre ses buts et objectifs de développement.

En 1998, Teck Cominco et le Conseil municipal de Metaline Falls ont formé un comité composé d'une quinzaine de représentants de la collectivité et de l'entreprise chargé d'établir et de maintenir les contacts requis, ainsi que d'élaborer un plan de développement économique pour la collectivité. Le plan qui est issu de ce processus fait état des buts et des objectifs de développement économique de la collectivité et expose les façons par le biais desquelles l'entreprise et le développement de la mine pourraient faciliter l'atteinte de ces buts et objectifs. Par exemple, l'entreprise cherche de quelle manière l'infrastructure de la mine pourrait être utilisée pour appuyer l'économie de la région une fois qu'elle y cessera ses activités. La collectivité a exprimé le souhait que Teck Cominco recrute parmi la main-d'oeuvre locale. Pour ce faire, l'entreprise a amorcé, en collaboration avec le département d'État à l'emploi, un projet axé sur la création d'une banque d'emplois offerts dans la collectivité. Les entrepreneurs de la Cominco ont ainsi plus de facilité à recruter localement les travailleurs dont ils ont besoin. L'entreprise travaille aussi avec des représentants environnementaux de la collectivité pour donner suite aux questions qui préoccupent cette dernière et a convenu de faire tout son possible pour réduire les charges polluantes en métaux en deçà des niveaux autorisés par les permis.

La confiance et la bonne foi qui règnent entre l'entreprise et la collectivité ont réduit « à presque rien » la méfiance à l'égard du développement de la mine. Cela n'est pas le fait du hasard car, en vertu de la loi américaine, des permis peuvent être délivrés, mais aussi être contestés devant les tribunaux. De telles contestations peuvent occasionner d'importants retards et des coûts élevés pour les instigateurs du projet, à tel point qu'elles peuvent nuire à la viabilité économique des projets. De plus, l'absence de conflits associés aux projets d'ouverture de la mine et la volonté de l'entreprise d'étudier de nouvelles façons de faire des affaires ont favorisé les liens de collaboration entre l'entreprise et les organismes de réglementation, ce qui pourrait faciliter l'obtention des permis.

Selon Teck Cominco, bien que les procédés en vigueur pour obtenir l'engagement des parties prenantes soient clairement avantageux pour les entreprises sur le plan de leurs rapports avec la réglementation, les approches progressives ne visent pas uniquement l'accélération du processus. L'engagement efficace facilite l'établissement de liens qui appuient la résolution d'autres problèmes de fond survenant inévitablement au fil du temps. Le processus a permis de réorienter le débat, de le faire tourner autour de la façon dont « la mine peut contribuer à la prospérité sociale de la collectivité » plutôt que sur « les effets négatifs de la mine » et la question des emplois par rapport à l'environnement.

Encadré 4 — Rapports de Syncrude avec les Autochtones : prendre de l'expansion avec l'aval de la société

Quand Syncrude a amorcé la construction de son usine d'exploitation de sables bitumineux à Fort McMurray, dans la région de Wood Buffalo, au début des années 70, l'entreprise a rapidement constaté que le développement de gros gisements de sables bitumineux aurait un impact considérable sur les modes de vie et l'environnement des collectivités locales. D'une part, le développement pouvait provoquer l'essor économique de la région et accroître le niveau de vie de la population. D'autre part, il pouvait aussi exercer des pressions sur le tissu socioéconomique des collectivités locales. L'entreprise se préoccupait tout particulièrement des effets que pouvait avoir le développement sur la population autochtone de la région.

Ainsi, en 1974, avant que l'usine n'entre en service, le premier président de l'entreprise a élaboré un programme officiel de développement autochtone (Native Development Program) et un plan d'action pour la formation et l'orientation des Autochtones (Action Plan for Native Training and Counselling). Ces programmes ont évolué au fil du temps. Ils visent aujourd'hui à renforcer les capacités et l'autonomie des collectivités autochtones locales de sorte qu'elles puissent se disputer les perspectives commerciales et les emplois sur un pied d'égalité avec l'ensemble de la population.

Grâce à ces programmes, l'entreprise a réussi à faire en sorte que le pourcentage d'Autochtones dans ses effectifs corresponde à leur fraction dans la population régionale, soit 13 %. Aujourd'hui, Syncrude est le plus important employeur industriel d'Autochtones au Canada. Cela dit, la majorité de ses salariés sont des ouvriers qualifiés ou des opérateurs de procédés industriels ou de machines. L'entreprise agit à plusieurs niveaux pour accroître la représentation des Autochtones parmi la direction. Par exemple, elle offre des bourses et d'autres programmes pour aider les jeunes Autochtones à poursuivre des études supérieures et pour appuyer la formation (diversité linguistique et culturelle) du personnel non autochtone afin de dissiper les mythes qui peuvent empêcher les gens d'atteindre leur plein potentiel dans l'organisation. Syncrude travaille avec ses entrepreneurs pour accroître ses effectifs autochtones.

Syncrude, de pair avec huit autres entreprises d'exploitation de gisements de sables bitumineux, œuvre avec le Conseil tribal d'Athabasca (CTA) à l'étude de cinq principaux dossiers : environnement; emploi et formation; infrastructure matérielle; ressources humaines (santé et développement social); et avantages à long terme.

En mettant en oeuvre un certain nombre de programmes appuyant la création d'entreprises autochtones, Syncrude a réussi à accroître régulièrement la part des produits et services qu'elle achète de ces dernières. En 2001, l'entreprise a dépensé 92 millions de dollars pour l'achat de produits et services d'entreprises autochtones, soit un peu plus de 20 % des achats de 425 millions de dollars effectués dans la municipalité régionale de Wood Buffalo.

L'entreprise est consciente que ces efforts sont également bons pour les affaires. La population locale représente un important bassin de main-d'œuvre pour l'industrie. Le fait

d'assurer la participation des Autochtones dans le secteur des sables bitumineux engendre de meilleures relations, amène ces derniers à jouer un rôle dans le succès de l'industrie et réduit les risques associés aux retards provoqués par la tenue d'audiences publiques pour l'approbation de projets qui s'éternisent.

Encadré 5 — Valeurs et bilan social – Approche adoptée par VanCity pour intégrer la RSE dans ses pratiques commerciales

Une des principales difficultés auxquelles sont confrontées les organisations qui commencent à mettre en œuvre une nouvelle stratégie pour assumer leur responsabilité sociale est de passer d'une approche *ponctuelle* de l'amélioration de la performance sociale, environnementale et économique à une approche où ces aspects sont intégrés et incorporés dans la façon même de mener les activités commerciales. Entre autres, cette transformation exige que les organisations comprennent comment et où elles peuvent améliorer la société (au-delà des attentes économiques traditionnelles, telles que procurer de la richesse et créer des emplois) et veillent à l'amélioration continue, en réduisant au minimum les effets négatifs. Même s'il n'existe aucune définition universellement acceptée de la RSE, la plupart des définitions mettent l'accent sur la transparence et l'imputabilité, ainsi que sur l'importance de l'engagement des parties prenantes comme condition essentielle à la compréhension des attentes sociales et à l'identification des questions qui importent le plus en termes de performance sociale, environnementale et économique.

VanCity a réussi à surmonter ces difficultés et à profondément ancrer la notion de RSE dans ses activités commerciales de base, en élaborant un énoncé de valeurs et d'engagements (SOVAC – *Statement of Values and Commitments*), qui expose clairement la mission et les valeurs fondamentales de la coopérative de crédit, et traduit ces dernières en un ensemble de six engagements qu'elle doit assumer pour démontrer qu'elle est fidèle à ses valeurs. Le SOVAC oriente les décisions et les stratégies commerciales de l'entreprise et sert de cadre cohérent à ses processus de bilan social et d'établissement de rapports.

VanCity se plie à la norme AA1000 (élaborée par l'institut AccountAbility) dans sa démarche de bilan social. Le bilan social sert de moteur d'amélioration continue et aide l'entreprise à respecter ses engagements. Le bilan social est intégré dans les systèmes de gouvernance et de gestion de l'organisation. Il lui permet de recueillir des données juste avant le cycle de planification des activités de l'entreprise. Ces données peuvent être utilisées pour planifier le cycle d'activité commerciale suivant. Le conseil d'administration entérine les conclusions du bilan social qui a fait l'objet d'un rapport, ainsi que les principaux engagements pris par l'entreprise. Ces conclusions et engagements sont ensuite communiqués aux unités opérationnelles, qui proposent des mesures concrètes pour donner suite à ces conclusions et pour assumer ces engagements.

L'établissement de rapports à VanCity est plutôt utilisé à l'interne comme outil de gestion pour améliorer la performance que déterminé par les demandes d'informations provenant de l'extérieur de l'entreprise (quoique la divulgation publique d'informations soit un élément important de la RSE et du bilan social). Les rapports sont utilisés comme outils de gestion

interne pour cerner les écarts entre la performance et l'ordre de priorité des secteurs d'intervention. Ils aident aussi à intégrer encore plus la RSE dans l'organisation en communiquant au personnel et aux membres concernés les mesures prises par l'entreprise.

5 RSE - Domaines d'activités

Les entreprises ont été invitées à répartir les diverses activités socialement responsables en neuf principaux domaines. Le tableau 4 qui suit est un résumé des neuf domaines d'activités et des diverses activités qui les composent. Avant chacune des interviews, les entreprises étaient priées de choisir trois ou quatre domaines d'activités qu'elles considéraient uniques ou dans lesquels elles estimaient avoir mis en place de bonnes pratiques et dont elles pourraient parler en détail pendant l'interview.

Tableau 4 - Éléments inclus dans les principaux domaines d'activités autour desquels s'articule la RSE		
RSE – Domaines d'activités	Éléments pouvant être inclus	
Collectivités et société dans son ensemble	<ul style="list-style-type: none"> Recrutement local Achats locaux Soutien des travailleurs bénévoles Horaires de travail adaptés aux besoins locaux Philanthropie Évaluation de l'impact social Consultation de la collectivité 	<ul style="list-style-type: none"> Programmes de développement de la collectivité Suivi du respect des droits de la personne Programmes destinés à diversifier les fournisseurs auxquels l'entreprise a recours Programmes destinés aux peuples autochtones Programmes d'intervention en cas d'urgence Formation du personnel sur la diversité culturelle
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Diversité en milieu de travail (surtout en gestion) Équilibre famille-travail (horaire flexible, etc.) Intéressement aux résultats / options de participation aux bénéfices Avantages complets pour le personnel à temps partiel Formation / avancement professionnel Programmes d'incitations Programmes d'aide aux travailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> Participation du personnel à la prise de décisions Main-d'œuvre enfantine / droits de la personne Santé et sécurité au travail Voies de communication ouverte entre le personnel et la direction Sondages sur le degré de satisfaction du personnel Négociation collective
Gestion avisée des clients et des produits	<ul style="list-style-type: none"> Programmes de gestion avisée des produits Programmes d'étiquetage Produits et services - Informations sur la santé et l'environnement Participation des clients à 	<ul style="list-style-type: none"> Sélection des clients Communication avec la clientèle sur les normes de l'entreprise (p. ex., l'approvisionnement)

Tableau 4 - Éléments inclus dans les principaux domaines d'activités autour desquels s'articule la RSE		
	l'élaboration de produits	
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Conception axée sur la protection de l'environnement (élaboration de produits écoefficientes) • Gestion des produits à la fin de leur durée de vie utile (récupération et recyclage des produits) • Programme d'approvisionnement écologique • Programmes internes de recyclage • Gestion des déchets toxiques / dangereux • Évaluation environnementale des dépenses d'équipement et des projets d'investissement • Programmes de lutte contre les gaz à effet de serre (mesure, établissement de rapports, échanges, projets de compensation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes énergétiques de remplacement (achats, R-D) • Programmes qui encouragent l'économie de ressources (eau, matériaux, énergie) • Gestion des émissions (air, terre, eau) • Transport et distribution (logistique, transport du personnel, technologies de l'information) • Programmes d'écologie industrielle / synergie des sous-produits
Engagement des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes • Comités conjoints de gestion • Comités consultatifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Communications sur le Web • Assemblées générales ou réunions avec les collectivités locales
Rapports et communications	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration des données sur le développement durable dans les rapports annuels • Rapports distincts sur l'environnement • Rapports distincts sur le développement durable et sur la RSE • Toute combinaison sociale, économique et environnementale 	<ul style="list-style-type: none"> • Site Web • Rapports adaptés aux installations locales • MVR, TRI, INRP, etc. • Divers rapports destinés au gouvernement
Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Précisions sur les activités ou les programmes que met en œuvre l'entreprise pour permettre aux actionnaires de se prononcer sur des questions autres que financières. • Précisions sur la façon dont l'entreprise divulgue aux actionnaires minoritaires (c'est-à-dire les actionnaires qui possèdent moins de 50 % des actions avec droit de vote de la société ou n'ayant pas une grande influence sur les décisions du conseil d'administration) l'information qui leur permet véritablement de participer à la prise de décisions de la société. 	
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Sélection des fournisseurs (environnement, conditions de travail, main-d'œuvre enfantine) 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des fournisseurs — à l'interne ou par un tiers • Formation des

Tableau 4 - Éléments inclus dans les principaux domaines d'activités autour desquels s'articule la RSE		
	<ul style="list-style-type: none"> • Communications avec les fournisseurs 	fournisseurs / collaboration avec les fournisseurs pour améliorer la performance
Gouvernance / Code de conduite	<ul style="list-style-type: none"> • Code d'éthique • Systèmes d'imputabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Codes d'éthique - Systèmes de soutien • Évaluation des investissements (droits de la personne, environnement, etc.)

Les entreprises ayant fait l'objet d'une étude de cas ont été invitées à indiquer les domaines où elles exerçaient certaines activités socialement responsables. Toutes les entreprises pratiquaient des activités socialement responsables dans les domaines suivants : ressources humaines; collectivités et société dans son ensemble; environnement. Une majorité d'entreprises se consacraient aussi à l'établissement de rapports et à la communication. Pour un grand nombre d'entreprises, la gouvernance et le code de conduite, de même que l'engagement des parties prenantes étaient de nouveaux domaines d'activités. Les domaines où les activités socialement responsables étaient les moins courantes, et peut-être les moins développées, étaient ceux des fournisseurs, des clients et des actionnaires. Comme il y avait peu de temps et de ressources pour discuter et étayer les activités pratiquées par les entreprises participantes dans chacun des domaines, ces dernières étaient invitées à choisir trois ou quatre domaines d'activités qu'elles considéraient uniques à leur approche de RSE ou dans lesquels elles estimaient avoir mis en place de bonnes pratiques et dont elles pouvaient parler en détail. Le tableau 5 qui suit indique les domaines privilégiés par chacune des entreprises.

Tableau 5 - Domaines d'activités socialement responsables dans la mire de chacune des entreprises à l'étude	
Entreprise	Domaines d'activités privilégiés par l'entreprise
CFPC	Engagement des parties prenantes, environnement, collectivités locales et société dans son ensemble
DuPont Canada	Collectivités et société dans son ensemble, engagement des parties prenantes, environnement et rapports
Home Depot Canada	Collectivités et société dans son ensemble, environnement, ressources humaines
Husky Injection Molding	Collectivités et société dans son ensemble, ressources humaines et environnement
Nutreco Canada (Marine Harvest)	Rapports, engagement des parties prenantes, ressources humaines, environnement, collectivités et société dans son ensemble
Synchrude	Engagement des parties prenantes, ressources humaines, environnement, collectivités et société dans son ensemble
Teck Cominco	Collectivités et société dans son ensemble, environnement, engagement des parties prenantes
TELUS	Collectivités et société dans son ensemble, ressources humaines, environnement
VanCity Financial	Collectivités et société dans son ensemble, actionnaires, gouvernance et code de conduite, ressources humaines
Weyerhaeuser Canada	Gouvernance et code de conduite, environnement, engagement des parties prenantes (les collectivités autochtones notamment), collectivités et société dans son ensemble

Les sections suivantes donnent un aperçu de chacun des domaines d'activités autour desquels s'articulent la RSE et quelques-uns des points saillants des études de cas.

Ressources humaines

Les entreprises considèrent depuis longtemps que leurs ressources humaines sont des parties prenantes de première importance. Il n'est donc pas surprenant que toutes les entreprises interviewées aient instauré des programmes dans ce domaine. La portée des programmes s'adressant au personnel s'est élargie. Se sont en effet ajoutés aux programmes de base en matière de santé et de sécurité des programmes sur la diversité, des programmes permettant de trouver un équilibre entre la vie professionnelle et les obligations familiales et les programmes visant à faire davantage participer le personnel à la prise de décisions, etc. Intuitivement, TELUS estime que des programmes, tels que le Compte d'équilibre vie-travail et le Grand Rallye, donneront en bout de ligne de bons résultats, sur le plan de la satisfaction comme de la motivation du personnel. La plupart des entreprises sont d'avis que les salariés qui prennent plaisir à travailler et qui estiment que leur employeur les respecte et apprécie leur contribution au travail tendent à être plus créatifs et plus attachés à trouver des solutions aux problèmes. Les sondages (L'Heure juste) que mène régulièrement Telus l'aident à connaître le degré de satisfaction de ses salariés et lui indiquent si les programmes qui s'adressent à eux fonctionnent bien. Les programmes axés sur les ressources humaines ont notamment de l'importance pour les entreprises qui oeuvrent dans des secteurs où le marché du travail est caractérisé par une pénurie de main-d'œuvre (Syncrude, Husky, Teck Cominco).

Collectivités et société dans son ensemble

Toutes les entreprises interviewées pratiquaient des activités dans ce domaine. Cela va de soi étant donné que les dix entreprises retenues pour participer à l'étude avaient, à tout le moins, instauré quelques programmes s'adressant aux collectivités et à la société dans son ensemble. En effet, les partenaires de l'étude avaient exprimé le souhait de mettre l'accent sur les aspects sociaux de la RSE lors des études de cas. Même si toutes les entreprises interviewées exerçaient des activités dans les collectivités et la société dans son ensemble, ces dernières forment un nouveau domaine d'activités socialement responsables qui vont au-delà des simples dons d'argent aux œuvres de bienfaisance. Bien que la philanthropie reste un important moyen par le biais duquel les entreprises peuvent apporter une contribution aux collectivités et à la société dans son ensemble, les entreprises chef de file assument un plus grand rôle dans les collectivités, un rôle qui appuie le développement et qui fait participer les collectivités à la prise de décisions. Par exemple, Husky Injection Molding estime que sa Fondation Schad, qui verse chaque année, sous forme de dons, 5 % des bénéfices avant impôt réalisés par l'entreprise, est importante pour appuyer les projets environnementaux et sociaux des collectivités locales. L'entreprise sait également qu'elle doit apporter une contribution à la société via le développement des collectivités, comme en témoigne le partenariat unique en son genre qu'elle a conclu avec la Première Nation de la pointe Moose Deer, le gouvernement fédéral et la province.

Le domaine des collectivités et de la société dans son ensemble et celui de l'engagement des parties prenantes se chevauchent. Cela dit, l'engagement des parties prenantes désigne la communication d'une entreprise avec un groupe beaucoup plus vaste d'acteurs. La communication et la consultation sont des facettes de plus en plus importantes de la responsabilité incombant à une entreprise face aux collectivités. Teck Cominco a depuis longtemps appris avec la mine Sullivan à Kimberley, en Colombie-Britannique, que les entreprises responsables — celles qui sont à l'écoute des besoins des collectivités et qui collaborent avec elles — ont plus de facilité à obtenir l'aval de la société pour exercer leurs

activités. DuPont Canada croit que la seule façon d'apporter de la valeur ajoutée à la société est de travailler directement avec les ONG et les associations locales et en partageant avec ces derniers son savoir-faire en matière de gestion efficiente et efficace d'une entreprise. Pour ce qui concerne le développement économique et social des collectivités, certaines entreprises ont encore du mal à définir leur rôle et leurs responsabilités compte tenu de ceux qui incombent aux administrations locales et au gouvernement central.

Environnement

L'environnement est le troisième domaine dans lequel les dix entreprises interviewées pratiquaient des activités socialement responsables. Dans les années 80 et au début des années 90, les pressions se sont accentuées sur les entreprises et, par ricochet, sur la majorité des grandes sociétés, pour qu'elles réduisent leur impact sur l'environnement (p. ex., réduction des émissions, gestion des déchets dangereux, évaluation du cycle de vie des produits, etc.). Bon nombre d'entreprises ont choisi de qualifier leurs programmes environnementaux de bonnes pratiques lors des interviews parce que ceux-ci sont bien établis, et parce qu'elles ont mis au point des indicateurs de rendement et eu la possibilité d'étudier les avantages commerciaux que leur avaient procurés leurs efforts. Par exemple, TELUS a indiqué que les investissements qu'elle avait réalisés dans le remplacement de ses réservoirs d'hydrocarbures et de ses systèmes d'alarme avaient déjà donné de bons résultats, en l'empêchant de nuire à l'environnement et en lui évitant les coûts de dépollution et les amendes associées aux déversements. Weyerhaeuser a été la première entreprise du secteur des produits forestiers à élaborer une politique environnementale. Elle est aussi la seule entreprise forestière à figurer dans l'indice de durabilité Dow Jones. Dans son rapport EcoValue de mars 2000, Innovest a classé Weyerhaeuser première parmi les 21 meilleures entreprises forestières d'Amérique du Nord.

Rapports

Neuf des dix entreprises interviewées ont publié un type quelconque de rapport annuel sur la durabilité ou la RSE. Même si des rapports environnementaux sont produits depuis les années 80 — Norsk Hydro est une des premières entreprises à avoir institué la pratique — c'est en 1992, lors de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, que l'établissement par les sociétés de rapports destinés au public sur la performance environnementale est devenue pratique courante chez les entreprises. Le plan d'action pour le développement durable intitulé *Action 21*, qui a été adopté lors de la conférence, invitait les entreprises et l'industrie à faire connaître leur performance sur le plan environnemental et de « faire rapport chaque année sur les résultats obtenus en matière d'environnement ainsi que sur l'utilisation des ressources énergétiques et naturelles » et sur la « mise en oeuvre de codes de conduite promouvant des pratiques ayant fait leur preuves ». C'est peut-être en partie dû au fait que l'on recueille depuis beaucoup plus longtemps des informations sur l'environnement dans le cadre de programmes d'établissement de rapports, dont l'exécution a été demandée par l'État, que les rapports environnementaux existent en plus grand nombre que d'autres types de rapports non financiers. De plus, le lien entre la performance environnementale et les résultats financiers est mieux établi, et les avantages que procure aux entreprises la gestion de la performance environnementale sont assez évidents.

Les sociétés ont indéniablement tendance à élargir la portée de leurs rapports environnementaux. Elles incluent en effet d'autres indicateurs de rendement non financiers dans des rapports sur la RSE ou des rapports sur la durabilité. Ces dernières années, les projets visant à établir un cadre commun pour l'établissement de rapports sur la performance économique, environnementale et sociale ont proliféré. Élaborées par l'Initiative Mondiale sur les Rapports de performances (GRI - Global Reporting Initiative), les lignes directrices sur la production de rapports d'entreprise (*Sustainability Reporting Guidelines*), constituent un de ces projets de présentation d'informations qui gagnent du terrain dans les entreprises. De plus en plus d'entreprises (p. ex., Shell, HP, ABB, BP) utilisent les lignes directrices de la GRI pour structurer leurs programmes de production de rapports et pour organiser leurs sites Web dans le but de réduire les nombreux questionnaires sur la performance sociale et environnementale que leur demandent de remplir les institutions financières, les investisseurs, les ONG et d'autres organismes. La plupart des entreprises ayant fait l'objet de l'étude n'adhèrent pas fidèlement aux lignes directrices de la GRI, mais certaines (telles que VanCity et Teck Cominco) s'y reportent pour définir les indicateurs et préparer leurs rapports. Nutreco s'en remet également aux lignes directrices de GRI pour établir ses Rapports sociaux et environnementaux. Les réactions que l'entreprise a reçues sur ses deux premiers rapports sociaux et environnementaux sont excellentes.

Gouvernance et code de conduite

La gouvernance est au cœur du concept même de la RSE. Certaines des principales parties prenantes s'attendent à ce que les entreprises donnent suite aux questions qui les préoccupent en appliquant des systèmes transparents d'éthique et de gouvernance et en leur assurant l'accessibilité à ces systèmes. La RSE consiste à harmoniser les objectifs commerciaux des entreprises avec les attentes de la société en général. Les entreprises doivent avoir des structures de gouvernance en place pour que l'on puisse donner suite à ces questions ou intervenir au plus haut niveau. Les parties prenantes veulent savoir si les entreprises ont des codes de conduite, des règles ou des énoncés qui définissent le comportement attendu du personnel et si ce comportement attendu cadre avec les valeurs de l'entreprise.

Le code d'éthique et de conduite commerciale (*Code of Ethics and Business Conduct*) de Weyerhaeuser précise le comportement attendu des ressources humaines de l'entreprise et est une composante importante de la culture commerciale de cette dernière. Le service de Weyerhaeuser qui est responsable du code de conduite commerciale veille à ce que tous les salariés suivent une formation sur le code lorsqu'ils entrent au service de l'entreprise et continuent à recevoir, sur une base régulière, une formation sur le code compte tenu des modifications qui y sont apportées et des nouvelles questions qui se posent au fil du temps. Les parties prenantes supposent également qu'il y a des mécanismes en place pour assurer le respect de ces codes de conduite. Par exemple, il devrait y avoir, en cas de non-respect du code, une procédure faisant en sorte que tout salarié puisse signaler les infractions et que des mesures disciplinaires puissent être prises en conséquence. Le comité de Weyerhaeuser qui est responsable du code de conduite de l'entreprise publie une brochure qui fait état des divers moyens dont disposent les membres du personnel pour demander des conseils ou pour signaler une infraction au code. Les salariés sont ainsi bien informés et se sentent à l'aise pour aborder des questions internes. Ceux qui ont des questions d'éthique à soulever peuvent s'adresser directement au président du comité responsable du code de conduite commerciale ou à un représentant de leur service.

Les scandales récents qui ont éclaboussé des sociétés telles que Qwest, WorldCom et Enron ont attiré l'attention du public sur la gouvernance d'entreprise. La RSE est, de façon générale, une question qui a été propulsée aux devants de la scène par ces affaires de corruption.

Engagement des parties prenantes

L'engagement efficace des parties prenantes est souvent évoqué comme composante importante de la stratégie d'ensemble d'une entreprise en matière de RSE et de durabilité. Les sociétés sont aujourd'hui confrontées à une situation où les groupes qui s'intéressent à la performance environnementale, économique et social se sont élargis. On compte dorénavant parmi eux des groupes d'intérêts spéciaux (organismes environnementaux, actionnaires, syndicats) et toute une série d'acteurs (collectivités, investisseurs, organismes de réglementation, salariés, fournisseurs, clients) qui, souvent, voient la corrélation entre les questions environnementales, économiques et sociales. Cela s'est traduit par un changement important dans la façon qu'ont les entreprises de concevoir leur engagement; par le passé, les entreprises communiquaient simplement des informations — aujourd'hui, bien des entreprises font participer les parties prenantes à la prise de décisions.

DuPont Canada croit qu'en collaborant avec des ressources externes (ONG, associations locales, pouvoirs publics, etc.), elle parviendra à mieux comprendre les questions de durabilité et les attentes que nourrissent ses parties prenantes à son égard. L'entreprise a attribué une mission à un comité consultatif composé de cinq conseillers externes et de cinq conseillers internes. Weyerhaeuser est d'avis que l'engagement des parties prenantes concernées par elle, en particulier celui des collectivités autochtones, est essentielle au succès de l'entreprise dans le secteur des produits forestiers et a récemment élaboré une politique officielle exhaustive sur l'établissement de liens avec les peuples autochtones du Canada.

Sept des dix entreprises interviewées étaient dotées d'un type quelconque de programme d'engagement des parties prenantes. Elles ont toutes indiqué que ce domaine était extrêmement important pour leur entreprise, quoique la plupart aient admis qu'il s'agissait d'un domaine en constante évolution nécessitant de nombreux changements organisationnels. Bon nombre d'entreprises sont conscientes que l'engagement des parties prenantes est indispensable à leur capacité de comprendre et de répondre aux attentes de la société. Bien des entreprises ont également révélé qu'il était difficile de développer de bons programmes d'engagement des parties prenantes qui leur soient très utiles et qui fassent prendre conscience à ces dernières que leur contribution est utile et efficace.

Fournisseurs

Les secteurs varient si l'on en juge par les pressions qu'ils subissent pour résoudre les problèmes de la chaîne logistique. Soixante pour cent des entreprises interviewées avaient un type quelconque de programme de gestion de la chaîne logistique en place. Certains secteurs ont été soumis à de plus fortes pressions pour mettre sur pied de plus vastes programmes de sélection ou d'évaluation des fournisseurs. Par exemple, les enjeux environnementaux de la chaîne logistique sont devenus des questions importantes pour les secteurs de l'électronique et de l'automobile à la suite de l'adoption récente d'une loi européenne limitant l'utilisation de certaines substances et prescrivant le recyclage des produits à la fin de leur durée de vie

utile (la *Directive relative aux véhicules hors d'usage* et la *Directive relative aux déchets d'équipements électriques et électroniques*, etc.). Dans d'autres secteurs, tels que les télécommunications, les chaînes de valeur sont plus complexes et, en conséquence, la gestion de la chaîne logistique est beaucoup plus difficile. L'industrie du commerce de détail a été poussée à s'intéresser aux caractéristiques environnementales des produits qu'elle vend compte tenu de l'intérêt que ne cessent de leur accorder les consommateurs. Home Depot a réagi en devenant un des premiers détaillants à offrir des produits du bois issus de forêts gérées de façon responsable et est aujourd'hui le plus important vendeur de produits du bois certifiés par le Forest Stewardship Council (FSC). Le détaillant en rénovation élargit aussi la gamme de produits ayant des caractéristiques environnementales à privilégier et veille à ce que toutes les allégations soulevées par les fabricants, selon lesquelles les produits sont respectueux de l'environnement, soient vérifiées par un organisme indépendant. Les études de cas portant sur le secteur des ressources naturelles témoignent elles aussi d'une tendance à étendre aux fournisseurs et aux sous-traitants l'obligation de se conformer aux valeurs et aux politiques des entreprises. Syncrude et Teck Cominco collaborent toutes deux avec leurs sous-traitants et évaluent leur performance. Ces entreprises considèrent également les problèmes sociaux dans leur chaîne logistique et chez leurs fournisseurs.

Clients

La RSE implique que les entreprises regardent au-delà des procédés traditionnels de recours et d'assurance de la qualité. Le nombre de groupes d'acteurs qui s'attendent à ce que les entreprises aident leurs clients à effectuer de meilleurs choix environnementaux et sociaux augmente. De multiples entreprises travaillent en aval avec les clients pour améliorer la performance environnementale et sociale des produits et services. D'autres entreprises font participer les clients au processus de développement des produits. Par exemple, Husky Injection Molding collabore avec ses clients pour s'assurer que les commandes qu'ils placent auprès d'elle ont des effets bénéfiques sur la société. Husky évalue les projets et les contrats en fonction de ses valeurs. C'est ainsi que, après avoir pris connaissance des craintes que des parties prenantes éprouvaient au sujet des maisons polluées par le gaz qui se dégage des colles utilisées dans les agglomérés de bois traditionnels, et également des craintes au sujet de l'utilisation du bois de feuillus, Home Depot a travaillé de concert avec un de ses fournisseurs, DOW Chemical, pour créer un aggloméré de bois composé de paille. Puis, Home Depot a apposé des étiquettes sur les agglomérés de paille (de même que sur d'autres produits respectueux de l'environnement) pour informer ses clients des efforts déployés par l'entreprise. Les programmes de RSE qui mettent l'accent sur la clientèle invitent habituellement les entreprises « à sortir des sentiers battus ». Il s'agit d'un domaine en évolution qui a le potentiel d'aider les entreprises à innover et à se réorienter.

Actionnaires

Il est peut-être surprenant de constater qu'une seule entreprise avait un programme de RSE visant les actionnaires (VanCity). Les actionnaires ont toujours été des acteurs prioritaires pour les entreprises en ce sens que ces dernières ont toujours subi la pression d'afficher une augmentation trimestrielle de la valeur de leurs actions. Dans bien des cas, c'est le principal facteur qui détermine comment l'entreprise gère les résultats attendus. La RSE incite désormais les entreprises à inviter leurs actionnaires à se prononcer non seulement sur les questions financières, mais aussi sur les questions autres que financières. En qualité de coopérative, VanCity fait des efforts pour faire participer ses propriétaires à la prise de décisions de gouvernance, quelles soient de nature financière, sociale ou environnementale.

L'Alliance coopérative internationale, dont l'entreprise est membre, établit essentiellement le comportement attendu des coopératives et les rapports que celles-ci devraient entretenir avec la société. Au nombre de ces principes, il y a l'engagement à la diversité, la prise de décisions démocratiques et la collaboration au développement durable des collectivités. Ensemble, ces principes exigent que VanCity fasse participer ses déposants et autres clients — ses « membres » et, en conséquence, dans un sens, ses actionnaires — à tous les aspects de sa gestion. VanCity a officiellement exposé cette approche dans son énoncé de valeurs et d'engagements (*SOVAC - Statement of Values and Commitments*), qui, entre autres, engage la coopérative de crédit à offrir à ses membres la possibilité de se prononcer sur son orientation, et de participer à la prise de décisions relatives aux enjeux sociaux et environnementaux.

6 Argument économique en faveur de la RSE : facteurs incitatifs et avantages

Les dix entreprises ayant participé à l'étude ont signalé qu'il y avait des avantages indéniables à être socialement responsables, et connaissent très bien les risques auxquels elles s'exposent en n'assumant pas leur responsabilité sociale. Les avantages relevés par les entreprises lors des interviews sont résumés dans le tableau 6 à la fin de la présente section.

6.1 Avantages commerciaux de la RSE

Les avantages commerciaux que procure l'adoption de pratiques socialement responsables selon les entreprises ayant fait l'objet de l'étude de cas sont décrits ci-après. Les avantages sont assortis d'exemples tirés de chacune des études de cas.

Améliorer la réputation et l'image de marque de l'entreprise — Un bon rendement organisationnel en matière de RSE peut renforcer la réputation, tandis qu'une mauvaise performance peut nuire à la valeur de la marque. Les dix entreprises ont désigné comme facteur incitatif principal la bonne réputation dont elles jouissent, puisque bon nombre des autres avantages commerciaux dont elles bénéficient en assumant leur responsabilité sociale découlent d'une bonne réputation. Syncrude et Teck Cominco ont noté que leurs activités socialement responsables les avaient aidées à nouer de bons rapports avec leurs diverses parties prenantes et que cela avait aidé à leur tour leurs parties prenantes à plusieurs niveaux. Ainsi, une bonne réputation permet aux entreprises de l'industrie des ressources d'obtenir l'aval de la société pour exercer leurs activités et d'améliorer les relations avec les organismes de réglementation, lesquels peuvent les aider à obtenir les permis nécessaires avec moins de retards. Une bonne réputation attire également une main-d'œuvre qualifiée dans un marché souvent caractérisé par une pénurie de main-d'œuvre. Pour d'autres entreprises, telles que VanCity, la RSE fait partie intégrante de leur image de marque, ce qui leur a permis d'exploiter la demande croissante de produits ou de services fondés sur les valeurs. Dans le cas de VanCity, les déposants potentiels (« membres ») peuvent également considérer le travail socialement responsable de la coopérative de crédit comme un reflet de la façon dont ils seront traités en tant que clients, élargissant du même coup la clientèle de VanCity.

Obtenir et conserver l'aval de la société pour exercer ses activités — Pour les entreprises du secteur des ressources, c'est la réputation de bon citoyen corporatif qui détermine si elles obtiendront l'aval de la société pour exercer leurs activités et prendre de l'expansion. Le fait de ne pas obtenir l'appui de la collectivité ou d'attirer la colère des organismes non gouvernementaux peut faire augmenter les coûts et ralentir l'obtention des approbations nécessaires à cause d'audiences publiques qui s'éternisent. Syncrude estime que son incapacité à faire participer activement les résidents à un de ces projets de développement au début des années 90 a occasionné des pertes de 1,5 million de dollars en retards et en efforts gaspillés pour élaborer ses plans de développement. Cominco signale que les efforts qu'elle a déployés pour gagner la confiance des collectivités vivant près du gisement de Pend Oreille et pour nouer des liens avec elles ont réduit « à presque rien » la méfiance à l'égard du développement de la mine. Une entreprise située à proximité, qui a

négligé d'établir des liens avec les collectivités locales et les organismes non gouvernementaux, a vu son projet de développement d'une mine contesté devant les tribunaux, même si les organismes de surveillance lui avaient déjà délivré les permis nécessaires. L'entreprise en question a investi 30 millions de dollars sur sept ans dans une mine qui n'est jamais entrée en service.

Établir ou améliorer la réputation auprès des investisseurs, des agences de notation financière et des banques — On observe dans la communauté financière une tendance légère quoique croissante à utiliser la performance environnementale et sociale pour évaluer la pertinence d'un investissement dans une entreprise donnée. Selon M. Matthew Kiernan, directeur général adjoint d'Innovest Strategic Advisors, cela est dû au fait que « la performance environnementale et sociale d'une entreprise est un indice de plus en plus efficace et fidèle » de trois facteurs habituellement sous-évalués et essentiels au potentiel de la rentabilité d'une entreprise : souplesse ou adaptabilité de l'entreprise; durabilité de son avantage concurrentiel; et qualité de sa stratégie de gestion. Outre les investisseurs institutionnels, les investisseurs individuels appliquent des critères environnementaux et sociaux pour guider leurs investissements. Les banques et les assureurs commencent eux aussi à examiner la performance et les activités environnementales et sociales des entreprises pour mesurer les risques et les facteurs négatifs. Les entreprises qui peuvent démontrer qu'elles prennent des mesures pour réduire les risques environnementaux et sociaux, ainsi que les problèmes ultérieurs, peuvent bénéficier d'une capacité financière accrue et de primes d'assurance inférieures. Seules quelques entreprises ont explicitement évoqué la communauté financière comme facteur incitatif, quoique le nombre d'entreprises qui estimaient que l'importance de ce groupe de parties prenantes comme facteur incitatif à la RSE et à la durabilité augmentait. Par exemple, Teck Cominco est d'avis que, à l'avenir, les entreprises chefs de file appliquant les meilleures pratiques de RSE auront plus de possibilités que leurs concurrents en termes d'accès au capital, aux ressources, aux projets et aux marchés. Selon le vice-président directeur des ressources humaines de Home Depot, la RSE aide l'entreprise à atteindre les quatre objectifs qu'elle s'est fixés : le voisin de choix; le détaillant de choix; l'investissement de choix et l'employeur de choix.

Réduire et gérer les risques commerciaux — La gestion des risques, dans un marché de plus en plus complexe et où les activités des entreprises sont passées au crible par les parties prenantes, est essentielle au succès de l'entreprise. Les entreprises commencent à prendre conscience des risques auxquels elles s'exposent (report ou annulation de projets, relations publiques désastreuses et réputation ternie) lorsqu'elles omettent de consacrer d'emblée du temps et des ressources à comprendre les attentes de leurs parties prenantes et à donner suite aux questions qui les préoccupent. Conscient du pouvoir des collectivités et des municipalités, le CFCP s'est engagé dans une opération visant à obtenir à nouveau la collaboration des collectivités locales pour régler les conflits causés par la proximité de quartiers résidentiels et commerciaux à ses voies ferrées. Cela évite les recours devant les tribunaux et l'adoption de règlements par le gouvernement qui peuvent accroître les coûts des affaires. Le CFCP cite le cas d'une grande société ferroviaire qui a eu à interrompre ses projets de construction de gare de transport intermodal, peut-être indéfiniment, parce qu'elle n'était pas parvenue à obtenir véritablement la collaboration des collectivités. Teck Cominco est réputée pour conclure de bons partenariats avec les collectivités vivant près de ses mines. Ces partenariats lui ont permis d'éviter le sort qu'ont connu d'autres entreprises ayant dû consacrer du temps et des ressources considérables à négocier avec les collectivités et

d'autres groupes qui contestaient leur droit d'exercer leurs activités, à tel point que ces projets n'étaient plus financièrement viables. Nutreco a éprouvé de nombreuses difficultés à traiter avec les parties prenantes de son secteur. À l'heure actuelle, un certain nombre d'ONG bien connues et respectées boycottent le saumon de Nutreco parce que, selon elles, l'entreprise ne se préoccupe pas des retombées négatives de ses activités commerciales sur l'environnement et la société. Le boycottage public de produits peut causer beaucoup de tort à la réputation d'une entreprise, et Nutreco tente de gérer la crise en négociant avec les ONG pour régler les problèmes. Nutreco est d'avis que l'amélioration du dialogue avec les parties prenantes permet de réduire les malentendus dans le secteur, qui ont nui à la croissance de l'entreprise par le passé.

Améliorer le moral et accroître la productivité des salariés — Plus de la moitié des entreprises interviewées ont précisé que leurs programmes de RSE contribuaient à améliorer le moral de leurs salariés, à les motiver davantage et, du même coup, à accroître la productivité. Syncrude a fait observer que ses bonnes pratiques d'emploi et son bilan en matière de sécurité démontrent aux salariés que l'entreprise se soucie de leur bien-être, et cela a pour effet d'accroître la productivité de la main-d'oeuvre. Team Depot, le programme d'action bénévole en milieu de travail qui fait partie intégrante du grand programme de mécénat de Home Depot, aide à renforcer la culture de l'entreprise - laquelle est caractérisée par le travail d'équipe, lui-même la marque de succès de l'entreprise comme détaillant - et donne aux salariés la possibilité de montrer qu'ils possèdent les qualités requises pour l'exercice de l'autorité alors qu'ils n'en n'auraient peut-être autrement pas la chance dans l'exercice quotidien de leurs tâches. VanCity a réalisé une enquête qui indiquait que ses valeurs et sa culture d'entreprise trouvaient un large écho auprès de son personnel. Cela a l'avantage d'attirer et de retenir un personnel qualifié - en s'assurant de sa loyauté et en le motivant - et d'améliorer du même coup le service à la clientèle.

Attirer et retenir un personnel qualifié — Il est de plus en plus démontré que les entreprises dotées d'une solide réputation en matière de RSE ou de durabilité ont souvent plus de facilité à recruter et à retenir des travailleurs très qualifiés dans des marchés caractérisés par une pénurie de main-d'oeuvre. Une étude réalisée en 1999 par le World Resources Institute (WRI) et l'Initiative for Social Innovation Through Business (ISIB) et intitulé *Beyond Pinstripes Preparing MBAs for Social and Environmental Stewardship* a révélé que les diplômés des programmes de maîtrises en administration des affaires considéraient les valeurs de l'entreprise ainsi que d'autres critères (tels que la rémunération, les responsabilités inhérentes au poste, etc.) pour choisir où ils iraient travailler. Teck Cominco et Syncrude corroborent cette opinion. Les deux entreprises précisent que la RSE semble être un facteur de plus en plus important du choix du lieu de travail de la main-d'oeuvre. Syncrude ajoute que ses activités socialement responsables l'aident à affronter les problèmes de pénuries potentielles de main-d'oeuvre dans un marché de plus en plus concurrentiel compte tenu des nouveaux projets d'immobilisations évalués à 50 millions de dollars qui sont prévus d'ici les quinze prochaines années. Il est également plus facile pour une entreprise qui a la réputation d'être un bon employeur de recruter des gens prêts à déménager dans une région relativement éloignée du pays et à travailler dans une industrie jugée relativement dangereuse.

Faciliter l'accès aux ressources — De bons résultats en matière de gestion de la performance sociale et environnementale et la ferme volonté de travailler avec les parties prenantes pour donner suite aux questions qui les préoccupent peuvent améliorer les

chances d'une entreprise de l'emprunter sur ses concurrents, dans le cadre d'appels d'offres, pour ce qui est de l'accès aux ressources telles que l'électricité, les minéraux et les forêts. Ces avantages ont été signalés par Weyerhaeuser, Teck Cominco et Nutreco / Marine Harvest. Teck Cominco est d'avis que les entreprises possédant une bonne réputation bénéficieront d'un meilleur accès aux ressources et de plus de chances de participer aux projets que leurs concurrents. Teck Cominco a la réputation de favoriser la négociation avec les groupes et les collectivités autochtones et de respecter les engagements qu'elle contracte auprès d'eux – dont celui de leur garantir qu'ils obtiendront une part des bénéfices (sur le plan de emplois, des redevances, etc). Cela l'a aidée à avoir accès aux droits miniers dans de nouvelles régions. Weyerhaeuser attribue en partie l'acquisition en temps voulu et sans histoire de MacMillan Bloedel à la réputation qu'elle s'est forgée grâce à son engagement et à ses programmes de RSE.

Améliorer l'accès aux marchés / clients — La majorité des entreprises interviewées étaient d'avis que leur investissement dans la RSE a porté ses fruits. Elles bénéficient en effet d'un meilleur accès aux marchés (les clients leur sont plus fidèles) et d'une plus grande sécurité sur les marchés existants, et présentent plus d'intérêt sur les nouveaux marchés. VanCity a précisé que, même si les personnes strictement axées sur les valeurs — c'est-à-dire les personnes qui sont disposées à renoncer à une certaine partie du rendement sur leur investissement pour appuyer des programmes qui améliorent l'environnement ou la vie des autres — ne représentent probablement qu'un pourcentage peu élevé de l'ensemble du marché, l'entreprise estime que son travail en matière de RSE attire tout de même de nouveaux déposants. En effet, il semble démontré que les gens tiennent compte de ce qu'une entreprise fait pour déterminer de quelle façon ils seront traités comme clients. Dupont Canada croit que ses programmes créent de nouveaux débouchés pour l'entreprise. Par exemple, le rapport de Dupont Canada sur la croissance durable a effectivement permis à l'entreprise d'obtenir de nouveaux contrats de services de conseil.

Mettre en pratique les valeurs de l'entreprise : « la bonne chose à faire » — Pour la majorité des entreprises interviewées, la « bonne chose à faire » est d'être socialement responsables. Pour d'autres entreprises, la RSE fait partie intégrante de leur image de marque. Husky Injection Molding considère occuper la position numéro un dans son secteur et souhaite renforcer cette position. Le président-directeur général de l'entreprise, M. Robert Schad, a pour valeurs personnelles d'être un bon citoyen corporatif. Pour Home Depot, l'adhésion au concept de RSE a sa source dans les convictions personnelles des fondateurs de l'entreprise qui proviennent de milieux modestes et croient qu'une entreprise doit donner quelque chose en retour aux collectivités qui l'appuient. Pour VanCity, la RSE est fortement ancrée dans ses origines comme coopérative résolue à travailler au développement durable des collectivités. La culture d'entreprise préconisée par Weyerhaeuser a son origine dans les valeurs de la famille fondatrice (M. Frederick Weyerhaeuser). Dès sa fondation, l'entreprise a posé comme principe de se forger une bonne réputation étant donné que son nom reflétait personnellement la famille qui l'avait créée.

Satisfaire les attentes en constante évolution des parties prenantes — Pour bien des entreprises, la définition élargie de ce que constitue une partie prenante et la nature en mutation des attentes de leurs parties prenantes constituent des facteurs incitatifs à la mise en œuvre du concept de RSE. Au cours de la dernière décennie, la définition de « partie prenante » s'est élargie au-delà du groupe traditionnel d'acteurs (gouvernements, actionnaires

et salariés) pour englober des organismes environnementaux, des militants sociaux, des communautés, des fournisseurs, et d'autres groupes d'intérêts spéciaux. Ce groupe élargi de parties prenantes a aujourd'hui plus d'influence sur le reste du monde et comprend plus que jamais le milieu des affaires. On constate de plus en plus que les parties prenantes ne veulent pas seulement être informées des activités et de la performance d'une entreprise, mais aussi participer à l'établissement de ses objectifs en matière de performance sociale et environnementale. Dans son action socialement responsable, VanCity s'applique essentiellement à comprendre les attentes de ses parties prenantes et à intégrer leurs points de vue dans ses processus de gouvernance et de planification commerciale. Les attentes en constante évolution constituent des facteurs incitatifs importants qui motivent Teck Cominco et d'autres entreprises de l'industrie de l'extraction minière à revoir la façon dont elles font des affaires. La pression s'intensifie sur les entreprises pour qu'elles fassent la preuve de leur utilité pour la société de leur capacité à respecter et à protéger les valeurs qui leur sont importantes. Le CFCP s'emploie actuellement à approfondir ses relations avec les collectivités situées le long de son couloir ferroviaire. Pendant des années, l'entreprise a eu peu de contacts avec ces collectivités. Méconnaissant les activités de la compagnie de chemin de fer, les collectivités avaient tendance à les critiquer vivement. Cela a eu pour effet d'inciter l'entreprise à réévaluer à l'interne son rôle et les rapports qu'elle entretient avec l'ensemble du milieu dans lequel elle exerce ses activités commerciales.

Réduire les coûts / améliorer les résultats financiers — Même si peu d'études ont permis de démontrer l'existence d'une corrélation positive entre une approche intégrée face à la RSE et les résultats financiers, il existe de nombreux exemples des avantages commerciaux que procure chacun des domaines dans lesquels sont exercées des activités socialement responsables. Bien que la plupart des entreprises interviewées aient précisé que leurs programmes de RSE leur avaient permis de réduire les coûts, la majeure partie d'entre elles ont attribué ces réductions à leurs programmes environnementaux. DuPont Canada, par exemple, a bénéficié d'avantages financiers en procédant à une réduction de ses déchets et de l'intensité énergétique de ses activités. La conclusion d'un partenariat entre l'entreprise et Collins and Aikman, un important client, s'est traduite par l'établissement de « circuits » de recyclage de « résidus de déchetage des automobiles ». L'équipe chargée du projet s'est livrée à une évaluation environnementale complète qui lui a fait prendre conscience qu'elle avait la possibilité de détourner annuellement neuf tonnes de « résidus de déchetage » via le recyclage. Les réductions de coûts s'élèvent approximativement à 15 000 \$ par année. La contribution aux résultats financiers de l'investissement dans les programmes sociaux est cependant moins bien comprise. Le président-directeur général de Syncrude estime que le succès de son programme de gestion des pertes, qui porte sur l'environnement, la santé et la sécurité, permet à l'entreprise d'économiser entre 150 et 200 millions de dollars par année grâce au rendement amélioré, à l'accroissement de la fiabilité et à la réduction des primes d'assurance. La plupart des entreprises interviewées ont exprimé le souhait de mesurer l'argument économique de la RSE à l'aune des résultats financiers.

Améliorer les relations avec les parties prenantes / régler les conflits / gérer les problèmes — La plupart des entreprises ont affirmé que leurs activités socialement responsables leur avaient permis d'améliorer les relations qu'elles entretiennent avec leurs parties prenantes. Quand les parties prenantes constatent que les entreprises sont disposées à s'informer sur les questions qui les préoccupent et à travailler avec elles pour y donner suite,

la confiance s'installe; un sentiment inestimable pour résoudre les conflits et les problèmes. Les efforts déployés par le CFCP pour rétablir les voies de communication avec les municipalités et les collectivités ont permis à l'entreprise de gagner la confiance de ses parties prenantes, passant ainsi d'une approche où les différends sont réglés devant les tribunaux, ce qui occasionne des coûts pour toutes les parties concernées, à une approche où l'on tente de résoudre les conflits par la collaboration. Bien souvent, cette approche débouche sur de nouvelles solutions auxquelles on n'aurait autrement pas pensé. La ferme volonté manifestée par le CFCP de collaborer avec les collectivités a aidé l'entreprise lors d'un important déraillement survenu à Red Deer, en Alberta, en février 2001, où le maire de la ville a défendu la société ferroviaire en disant que la municipalité était en partie responsable d'avoir autorisé la construction de quartiers résidentiels si près des voies ferrées.

Fournir une précieuse contribution à la planification stratégique, et faire mieux comprendre les questions de croissance durable auxquelles est confrontée l'entreprise — Un certain nombre d'entreprises ont fait observer que l'engagement des parties prenantes était un point important pour comprendre les questions de croissance durable. VanCity se plie à la norme AccountAbility 1000, un processus international d'imputabilité, de vérification et de communication de données qui met l'accent sur l'engagement des parties prenantes pour harmoniser les valeurs et les activités de l'entreprise avec les attentes de ces dernières. En appliquant le procédé, VanCity a élaboré un énoncé de valeurs et d'engagements (*Statement of Values and Commitments - SoVaC*), qui oriente les décisions d'affaires de la coopérative de crédit. Le SoVaC sert également de cadre aux processus d'établissement et de bilan social et de rapports de l'entreprise, lesquels sont à la base des cycles de planification de ses activités commerciales visant à améliorer la performance de l'organisation au chapitre de la RSE. De la sorte, VanCity incorpore les points de vue de ses parties prenantes dans le processus décisionnel. Dupont Canada croit qu'en collaborant avec des ressources externes (ONG, associations locales, pouvoirs publics, etc.), elle parviendra à mieux comprendre les questions de croissance durable et les attentes que nourrissent les parties prenantes à son égard. L'entreprise a créé un comité consultatif pour mieux faire comprendre les enjeux complexes de la durabilité, pour accroître l'innovation et les possibilités, et pour améliorer la qualité et l'intégrité des résultats associés aux objectifs de croissance durable que s'est assignée à atteindre Dupont Canada d'ici 2010.

Stimuler l'innovation et proposer des idées — En examinant leurs activités principales du point de vue de la responsabilité sociale des entreprises, quatre sociétés ont trouvé des occasions d'innover et d'élargir leurs perspectives commerciales. VanCity s'est inspirée des valeurs qu'elle défend pour innover. Elle est la première institution financière canadienne à offrir des fonds communs de placement socialement responsables (en vertu desquels un pourcentage des profits est utilisé pour financer des projets environnementaux); des prêts pour l'autodéveloppement des petites entreprises qui ne disposent pas de garanties; et d'un certain nombre de produits destinés aux populations marginalisées n'ayant pas accès aux services financiers. Ces nouveaux produits ont aussi permis d'accroître le degré d'identification de la marque de la coopérative de crédit et d'améliorer sa réputation. TELUS souligne que les salariés qui prennent plaisir à travailler et qui estiment que leur employeur les respecte et apprécie leur contribution au travail tendent à être plus créatifs et plus attachés à trouver des solutions aux problèmes. Dupont Canada croit que son programme *d'Innovation sociale* l'aidera à créer de nouveaux produits. L'entreprise estime qu'elle en a beaucoup à apprendre des ONG, surtout sur le plan de la collaboration, qui dénote un

engagement plus profond de la part des parties prenantes. La création de nouveaux produits et services chez Dupont Canada repose largement sur la collaboration des travailleurs polyvalents de l'entreprise.

Accélérer la délivrance des permis / Améliorer les relations avec les organismes de réglementation — Les entreprises qui démontrent qu'elles se livrent à des pratiques conformes à la réglementation, voire plus rigoureuses que celle-ci, peuvent nouer de meilleurs rapports avec les organismes de réglementation, ce qui peut signifier qu'elles auront moins de formalités administratives à remplir et que leurs activités commerciales ne seront pas passées au crible. De multiples autorités, tant fédérales que provinciales et territoriales, commencent à prendre conscience que des entreprises sont responsables sur les plans social et environnemental et à les récompenser en les soumettant à moins d'inspections, en exigeant d'elles moins de rapports, et en accélérant le traitement des demandes qu'elles présentent pour obtenir des permis d'exploitation et d'autres autorisations gouvernementales. Toutes les entreprises interviewées, exception faite de deux, ont établi un lien entre leurs activités socialement responsables et l'amélioration de leurs rapports avec les organismes de réglementation et les pouvoirs publics. Home Depot fait observer que sa réputation d'entreprise qui donne quelque chose en retour aux collectivités qui l'accueillent et de voisin de choix l'a aidée à obtenir les permis nécessaires pour ouvrir de nouvelles succursales, un avantage en soi indéniable pour une entreprise qui projette d'ouvrir 600 nouveaux magasins d'ici les trois prochaines années. Husky s'est récemment implantée au Vermont (États-Unis), un État où la réglementation est particulièrement stricte. En établissant clairement ses *Objet* et *Valeurs*, l'entreprise estime qu'elle a eu plus de facilité à obtenir les permis nécessaires pour exercer ses activités qu'il en aurait été le cas autrement. Syncrude et Teck Cominco sont d'avis que la confiance et le respect qui règnent entre elles et les organismes de réglementation accroissent l'efficacité et l'efficacé des processus de réglementation. Le CFCP a élaboré, en coopération avec la Fédération canadienne des municipalités et l'Association canadienne des administrateurs municipaux, des mécanismes permettant de résoudre les conflits à l'échelle locale. On évite ainsi l'imposition de mesures par les autorités gouvernementales.

6.2 Risques auxquels s'exposent les entreprises qui n'assument pas leur responsabilité sociale

Les principaux facteurs qui incitent les entreprises à adopter ou à épouser le concept de RSE ont été traités en profondeur dans la section précédente. Plusieurs des risques commerciaux auxquels s'exposent les entreprises qui n'assument pas leur responsabilité sociale y sont également indiqués puisqu'il y est notamment question des façons de les éviter. Par exemple :

- Le CFCP s'est engagé dans une opération visant à obtenir à nouveau la collaboration des collectivités pour régler les conflits à l'échelle locale. Cela évite les recours devant les tribunaux et l'adoption de règlements par le gouvernement, qui peuvent accroître les coûts de faire des affaires. Le CFCP raconte le cas d'une grande société ferroviaire qui a eu à interrompre ses projets de construction d'une gare de transport

intermodal, peut-être indéfiniment, parce qu'elle n'était pas parvenue à obtenir véritablement la collaboration des collectivités.

- Marine Harvest est d'avis que l'amélioration du dialogue avec les parties prenantes permet de réduire les malentendus dans le secteur qui ont nui à la croissance de l'entreprise par le passé (boycottage des produits de l'entreprise par les consommateurs, moratoires imposés par les pouvoirs publics, etc.);
- Syncrude estime que son incapacité en 1993 à faire participer activement les résidents à un de ses projets de développement a occasionné des pertes de 1,5 million de dollars en retards et en efforts gaspillés pour élaborer des plans de développement.

Les dix entreprises interviewées ont signalé qu'il y avait des risques indéniables à ne pas assumer leur responsabilité sociale. Un exemple est fourni ci-après pour chacune de ces entreprises.

Husky — Étant donné les graves problèmes générés par la qualité de l'air à Toronto et dans d'autres régions du Sud de l'Ontario, Husky est d'avis que ce n'est qu'une question de temps avant que les organismes de réglementation ne soient forcés à réagir et à adopter une loi rigoureuse concernant les émissions atmosphériques. Les entreprises qui ne sont pas prêtes seront forcées de gérer la crise et devront consacrer du temps et de l'argent pour rattraper les entreprises chefs de file qui se conforment déjà à la réglementation, voire qui adoptent des pratiques encore plus rigoureuses que ne l'exige cette dernière. Husky va bien au-delà des exigences pour gérer ses émissions atmosphériques et éviter les risques commerciaux auxquels elles pourraient en conséquence s'exposer.

Marine Harvest / Nutreco — Nutreco s'est heurtée à de nombreux problèmes à l'échelon international (boycottage de ses produits par les consommateurs, moratoires de sept ans, contestation de traités conclus avec les Premières Nations, etc). L'entreprise admet d'emblée qu'elle a besoin de l'aval de la société, c'est-à-dire des collectivités, des organismes de réglementation, des ONG, des consommateurs et d'autres parties prenantes, pour exercer ses activités à long terme. Nutreco est d'avis que l'amélioration du dialogue avec les parties prenantes permet de réduire les malentendus dans le secteur qui ont nui à la croissance de l'entreprise par le passé. C'est pourquoi l'entreprise investit beaucoup de temps et de ressources à la gestion des risques commerciaux auxquels elle s'exposerait si elle ne faisait pas participer, pour ainsi dire, les parties prenantes concernées par elle.

TELUS — TELUS réduit au minimum les risques en faisant appel à la conception axée sur la protection de l'environnement. TELUS est intervenue en amont (en installant un nouveau système de gestion et de contrôle du combustible pour les réservoirs de stockage), même si les coûts à court terme pour l'entreprise étaient extrêmement élevés. TELUS a fait observer que cet investissement avait déjà porté ses fruits en l'empêchant de nuire à l'environnement et en lui évitant les coûts de dépollution et les amendes associées aux déversements.

Weyerhaeuser — Weyerhaeuser sait que les collectivités autochtones peuvent influencer directement sur son accès aux ressources et être appelées à combler une partie de ses

effectifs. Les besoins et les perceptions de ces collectivités revêtent donc beaucoup d'importance pour le processus décisionnel de l'entreprise. Les collectivités autochtones sont une source de main-d'oeuvre, de fournisseurs, de clients et d'entrepreneurs pour Weyerhaeuser. La capacité de nouer et d'entretenir de solides relations de travail est judicieuse sur le plan des affaires. Weyerhaeuser fait une large place à l'amélioration de ses relations avec les collectivités autochtones et évite ainsi les risques commerciaux auxquels elle s'exposerait autrement.

DuPont Canada — DuPont Canada a indiqué un certain nombre de risques auxquels elle s'expose en n'assumant pas sa responsabilité sociale : réputation ternie, incapacité à retenir des travailleurs qualifiés, annulation de commandes ou absence de croissance sur de nouveaux marchés, perte d'un avantage concurrentiel et mauvaise performance financière. L'entreprise n'a pas précisé sa pensée sur aucun de ces éléments ou fourni d'exemples précis. En règle générale, DuPont tend à concevoir la RSE en fonction des possibilités qu'elle peut lui offrir sur le plan de la croissance durable.

Teck Cominco — Un des principaux facteurs qui incite Teck Cominco à assumer sa responsabilité sociale est l'absence, selon elle, de progrès accomplis dans le secteur pour atténuer les effets négatifs de l'exploitation minière, ainsi que de la production et de l'utilisation de métaux sur l'environnement et la société. Teck Cominco veut éviter les risques commerciaux auxquels s'expose une « entreprise qui se traîne les pieds », un élément qui, à son avis, revêt de l'importance pour les investisseurs, la communauté financière, l'État et les ONG.

VanCity — Figurent parmi les principaux facteurs qui incitent le secteur financier à prendre des mesures socialement responsables et à éviter les risques commerciaux connexes : la volonté de mobilisation des actionnaires; les risques que cela pose pour la réputation; les risques de non-remboursement; les dangers que cela présente pour le prêteur; les menaces de pertes financières; une réelle préoccupation à l'égard des effets négatifs de ses activités sur l'environnement; la possibilité d'améliorer la société; l'évaluation des risques.

Synchrude — Synchrude estime qu'elle se protège contre les risques commerciaux en assurant à ses salariés une bonne qualité de vie et un bon milieu de travail. Comme le secteur éprouve de la difficulté à attirer et à retenir un personnel très qualifié, de bonnes conditions de travail amélioreront le moral des travailleurs et accroîtront, du même coup, leur productivité. De plus, le secteur présentera plus d'intérêt pour les nouveaux diplômés. Les pénuries de main-d'oeuvre sont un risque commercial potentiel pour l'industrie.

Chemin de fer Canadien Pacifique — Outre les risques associés à l'adoption de mauvaises pratiques socialement responsables relativement à l'engagement des parties prenantes (abordés dans les paragraphes précédents), le potentiel d'accidents importants impliquant le transport de matières dangereuses est un risque commercial réel pour le CP. Ces accidents pourraient en effet ternir la réputation de l'entreprise et engendrer des coûts.

Home Depot — L'intérêt des consommateurs pour les incidences sur l'environnement des produits qu'ils utilisent s'est accru, donnant lieu à la naissance d'une grande industrie de produits ayant des caractéristiques environnementales à privilégier. Si Home Depot ne

satisfait pas à cette demande en offrant de tels produits, elle risque de perdre des clients au profit de ses concurrents.

Tableau 6 : Valeur commerciale de la RSE										
Entreprise	TELUS	Weyerhaeuser	Synchrude	Husky	Nutreco	Teck Cominco	VanCity	CFCP	Dupont Canada	Home Depot
Avantages et facteurs incitatifs										
Fournir une contribution à la planification stratégique, et faire mieux comprendre les questions de croissance durable auxquelles est confrontée l'entreprise				√			√		√	
Stimuler l'innovation et proposer des idées	√			√			√		√	
Accélérer la délivrance des permis / Améliorer les relations avec les organismes de réglementation		√	√	√	√	√		√	√	√

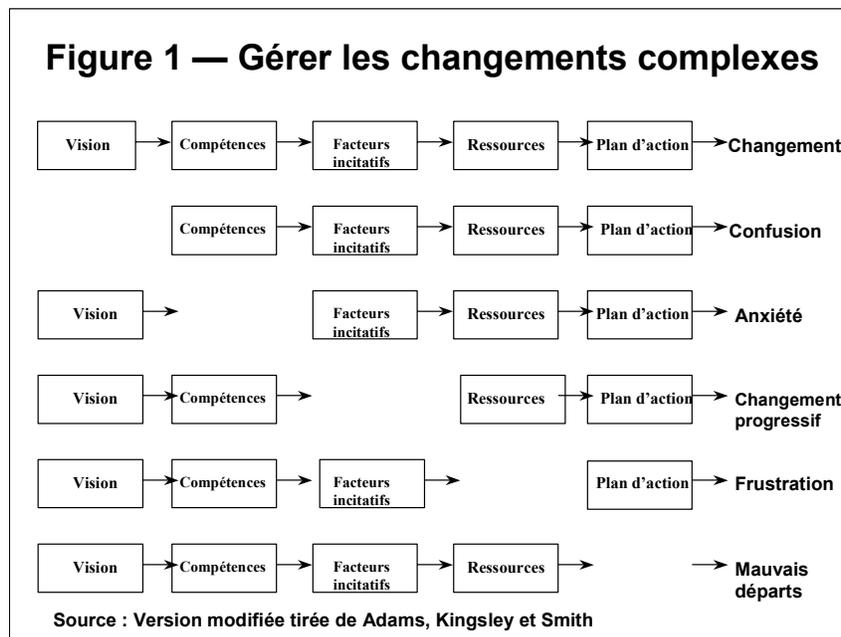
7 Gestion du changement : facteurs de succès et difficultés

La présente section fait état des facteurs de succès et des difficultés évoqués par les entreprises ayant fait l'objet d'une étude de cas dans leurs efforts pour épouser le concept de RSE. Le tableau 8 à la fin de la section résume les facteurs de succès nécessaires à la mise en œuvre du concept de RSE dans leur organisation. Les difficultés ayant trait à chacun des facteurs de succès sont indiquées, le succès se mesurant à l'aune des difficultés surmontées.

Les facteurs de succès indiqués par les entreprises participantes peuvent être structurés plus ou moins selon le modèle conceptuel présenté à la figure 1 ci-après, qui laisse suggérer qu'il y a cinq principaux éléments nécessaires pour que s'opèrent des changements complexes, tels que la RSE, dans une organisation. Le changement exige une combinaison des éléments suivants.

- Une **vision** globale qui clarifie la voie dans laquelle l'organisation veut s'engager. L'engagement de la haute direction ou du président-directeur général est important pour que cette vision soit intégrée dans l'organisation.
- Les **compétences** internes nécessaires pour réaliser la transformation, y compris les outils de soutien et les informations.
- Des **facteurs incitatifs** pour modifier les comportements en les harmonisant à la vision et aux nouveaux objectifs de l'organisation. L'entreprise doit cependant rallier les membres de son personnel à ce changement.
- Des **ressources** adéquates doivent être affectées pour que le changement voulu s'opère.
- Un **plan d'action** qui énonce concrètement la façon dont sera effectué le changement compte tenu des responsabilités attribuées.

La figure 1 montre les effets que l'absence de certains éléments pourrait avoir sur le processus de changement. Par exemple, sans une vision claire, le processus de transformation pourrait dégénérer en une liste de projets manquant de clarté et incompatibles qui indiquent à l'organisation la mauvaise voie à suivre ou qui ne lui en indiquent aucune. Les cinq éléments susmentionnés ne représentent en aucun cas la seule façon de comprendre les nombreux facteurs pouvant contribuer à la transformation de l'organisation, mais représentent un cadre pour structurer les multiples facteurs de succès évoqués par les entreprises interviewées qui tentent d'appuyer le concept de RSE.



RSE - Vision et volonté de la haute direction

Toutes les entreprises interviewées ont constaté que le fait d'avoir une idée générale du concept de RSE et aussi une volonté de la part de la haute direction de le mettre en œuvre étaient nécessaires pour transformer leur organisation et pour intégrer le concept de RSE dans la façon de mener leurs activités commerciales. L'adhésion de la haute direction oriente le processus de changement, garantit que les ressources nécessaires peuvent être dégagées, et que les obstacles au changement, tels que l'absence de mesures incitatives ou de compétences, sont supprimés. Deux entreprises ont créé des comités composés de membres du conseil d'administration chargés de gérer leurs activités socialement responsables. Pour certaines entreprises (Husky, Weyerhaeuser, VanCity et Home Depot), l'adhésion au concept de RSE a sa source dans les convictions personnelles de leurs fondateurs, pour lesquels la « bonne chose à faire » est d'être socialement responsables. Pour d'autres, l'appui de la haute direction était un phénomène relativement récent, provoqué par des pressions externes exercées par des groupes d'acteurs ou par la prise de conscience des avantages commerciaux dont peut jouir l'entreprise en assumant sa responsabilité sociale. Ces entreprises ont fait observer que la volonté de la haute direction pouvait être renforcée par des marques de reconnaissance et des récompenses externes qui indiquent aux dirigeants de l'entreprise qu'ils font la bonne chose. La participation des cadres supérieurs à des activités externes liées à la RSE, soit à titre de présentateurs ou de participants, sert aussi à accroître leur adhésion au concept de RSE. Ces activités ont notamment permis de rallier les membres de la haute direction qui n'étaient pas tout à fait convaincus de la pertinence pour une entreprise d'être socialement responsable.

Sept des dix entreprises se sont donné une certaine vision — exprimée sous forme d'énoncé de vision ou de valeurs ou d'un ensemble de politiques environnementales ou sociales — qui clarifie leur rôle dans la société et leurs responsabilités à l'égard de celle-ci. Six entreprises ont indiqué que les processus visant à obtenir l'engagement des parties prenantes étaient

importants car ils les aidaient à définir leur vision et leurs politiques, de même qu'à apporter une importante contribution à la gestion de l'amélioration de la performance. Leurs visions, valeurs ou énoncés de politique vont de pair avec des principes directeurs tels que des codes de conduite / d'éthique ou des engagements bien précis qui leur permettent de mettre en pratique leurs valeurs. Pour VanCity, l'élaboration de son énoncé de valeurs et d'engagements (*Statement of Values and Commitments*), qui expose clairement comment la coopérative de crédit s'y prendra pour mettre en pratique ses valeurs et assumer sa mission, a constitué une étape importante de sa stratégie visant à ancrer profondément la notion de RSE dans ses activités commerciales de base. Le SoVaC est en fait la façon dont la coopérative de crédit conçoit la RSE et sert de cadre à l'harmonisation des activités et des comportements internes avec cette conception.

Les entreprises s'y prennent de différentes façons pour faire connaître leur vision et leurs valeurs. Pour certaines entreprises, les engagements figurent dans un énoncé de vision ou de politique, tandis que d'autres se réfèrent au nombre de documents d'orientation de haut niveau comme sources de leurs activités socialement responsables. Le tableau 7 indique les moyens ou les outils dont se sert chacune des entreprises pour faire connaître ses engagements et ses valeurs en matière de RSE à ses parties prenantes internes et externes.

Tableau 7 : Outils et moyens utilisés par les entreprises pour faire connaître leur vision et leurs valeurs		
Entreprise	Outil ou moyen utilisé	Observations sur certains points particuliers
Canadian Pacific Railway	<i>Énoncé de mission et de vision</i> et <i>Code d'éthique professionnelle</i>	L' <i>énoncé de mission et de vision</i> fait état des principaux engagements de l'entreprise, lesquels entrent dans cinq grands domaines. Trois domaines traitent expressément des relations de l'entreprise avec les collectivités.
DuPont Canada	<i>Déclaration d'orientations</i> (utilisée pendant plus de 15 ans); s'intitule aujourd'hui <i>Objectifs de croissance durable</i>	La <i>Déclaration d'orientations</i> est la base de l'engagement de l'entreprise en matière de RSE. DuPont Canada s'est assignée des buts et des objectifs à atteindre d'ici 2010 et a mis au point des moyens pour en mesurer la progression (sur les plan économique, environnemental et social). Ces buts et objectifs l'aideront à atteindre ses <i>Objectifs de croissance durable</i> .
Home Depot Canada	<i>Home Depot Values</i> (« <i>Values Wheel</i> ») [Valeurs de Home Depot, Chaîne de valeurs].	Home Depot n'a pas de politique ou de valeurs officielles en matière de RSE. Cela dit, sa chaîne de valeurs (<i>Values Wheel</i>) énonce l'engagement de l'entreprise dans des domaines où elle exerce des activités socialement responsables et oriente le travail de l'entreprise en matière de responsabilité sociale.
Husky Injection Molding	<i>Purpose and Values Statement</i> [Objet et Valeurs]	L'énoncé de l'objet et des valeurs (<i>Purpose and Values</i>) fait état de cinq valeurs fondamentales qui influent sur l'ensemble des stratégies de l'entreprise et qui orientent le comportement de son personnel.
Nutreco Canada / Marine Harvest	<i>Nutreco Credo</i> et <i>Code of Ethical Conduct</i> [Principes fondateurs et Code d'éthique]	Un document énonçant les principes fondateurs (<i>Credo</i>) de l'entreprise atteste que celle-ci comprend et accepte ses responsabilités à l'égard de son personnel et du monde entier. Le code d'éthique (<i>Code of Ethical Conduct</i>) énonce les besoins et les attentes de l'entreprise et de son personnel.
Syncrude	<i>Vision and Values Statement</i> [Énoncé de vision et de valeurs]	L'énoncé de vision et de valeurs (<i>Vision and Values</i>) va de pair avec huit principes directeurs qui énoncent le comportement attendu du personnel.
Teck Cominco	<i>Charter of Corporate Responsibility</i> et <i>Code of Business Practices: EH&S</i> [Charte des responsabilités et Code de pratiques commerciales : environnement, santé et sécurité]	La <i>charte</i> contient six engagements qui orientent les activités de l'entreprise (stratégies), et le <i>code</i> recouvre onze énoncés de politique conçus pour aider l'entreprise à respecter ses engagements

Tableau 7 : Outils et moyens utilisés par les entreprises pour faire connaître leur vision et leurs valeurs		
Entreprise	Outil ou moyen utilisé	Observations sur certains points
		énoncés dans la <i>charte</i> (a davantage trait aux opérations).
TELUS	Diverses politiques sur la santé, la sécurité, l'éthique, l'investissement communautaire et l'environnement.	Dans des rapports d'entreprise, TELUS a pris l'engagement d'être socialement responsable envers les collectivités, l'environnement et son personnel.
VanCity Financial	<i>Statement of Values and Commitments (SOVAC)</i> [Énoncé de valeurs et d'engagements]	Le <i>SOVAC</i> sert de cadre cohérent aux décisions de l'entreprise et de moteur à l'amélioration continue de la performance sociale, environnementale et économique de la coopérative de crédit. Le <i>SOVAC</i> établit aussi l'étendue et les limites de son processus de bilan social.
Weyerhaeuser	Les valeurs de l'entreprise (<i>Company Values</i> , un document élaboré il y a 10 ans) ont été converties en un document intitulé <i>Road Map for Success</i> [guide de réussite]. Weyerhaeuser a aussi un code d'éthique et de bonne conduite appelé <i>Our Reputation, A Shared Responsibility</i> [Notre réputation, une responsabilité partagée].	Le guide de réussite (<i>Road Map</i>) fait état des objectifs et des engagements de l'entreprise (traite des objectifs économiques, environnementaux et sociaux). Il vise à donner une orientation à l'ensemble du personnel. Il est également utilisé comme outil de gestion pour orienter l'entreprise et faire connaître sa vision.

RSE - Vision et valeurs de l'entreprise

La plupart des entreprises ont reconnu qu'elles avaient des énoncés de valeurs et de nombreuses autres politiques en place depuis des décennies et, dans certains cas, depuis leur fondation (p. ex., politiques en matière de santé et sécurité, politiques sur les ressources humaines, etc.). Cela dit, l'intégration des principes de la RSE ou l'harmonisation des engagements sociaux et environnementaux et des objectifs commerciaux de l'entreprise est un phénomène relativement nouveau. Les entreprises interviewées se trouvent à différents stades de l'intégration de la RSE dans leurs objectifs commerciaux de base. C'est à partir de 2000 qu'un certain nombre d'entreprises ont commencé à agir en intégrant et en contrôlant, de manière structurée, la progression vers le respect de leurs engagements sociaux, économiques et environnementaux. Le guide de réussite (*Road Map for Success*) de Weyerhaeuser et les Objectifs de croissance durable (*Sustainable Growth Mission*) de DuPont Canada sont des buts et des objectifs que se sont fixés ces deux entreprises aux alentours de 2000. C'est aussi en 2000 que VanCity a élaboré le cadre stratégique de son énoncé de valeurs et d'engagements (*Statement of Values and Commitments*). En 2001, Teck Cominco adoptait une charte de responsabilités (*Charter of Corporate Responsibility*).

Les membres du personnel chargés d'élaborer ces énoncés de valeurs ou de vision varient eux aussi d'une entreprise à l'autre. Chez Husky, ce sont des cadres supérieurs qui ont établi

l'objet et les valeurs (*Purpose and Values*) de l'entreprise, que celle-ci a ensuite fait connaître à l'ensemble de son personnel. Pour DuPont, la société mère a élaboré la *Déclaration d'orientations* (il y a 15 ans), et les *Objectifs de croissance durable* (en 2000-2001). Par ailleurs, DuPont Canada s'est inspirée des buts que s'est fixés la société mère et des moyens qu'elle a mis en place pour en mesurer la progression, puis a ajouté des buts et des moyens qu'elle jugeait importants pour atteindre ses objectifs de croissance durable. Toutes les unités de service chez DuPont Canada ont participé à l'élaboration de ces buts et moyens pour en mesurer la progression. Le siège central de Nutreco a rédigé les principes fondateurs (*Credo*) et fixé les objectifs primordiaux en matière de RSE, quoique chacune des entreprises ait la liberté d'établir l'ordre de priorité de ses secteurs d'intervention en matière de responsabilité sociale. VanCity et le CFCP ont fait participer autant de salariés que possible à l'élaboration des engagements que doit prendre l'entreprise pour assumer sa responsabilité sociale.

Faire connaître la vision et les valeurs de l'entreprise au personnel et à d'autres parties prenantes

Toutes les entreprises ont admis qu'il faut développer des méthodes à la fois officielles et non officielles pour faire connaître à leurs parties prenantes internes et externes leurs vision et valeurs en matière de RSE. Husky accorde une importance particulière au fait qu'il incombe à chacun de ses salariés de respecter l'objet et les valeurs (*Purpose and Values*) de l'entreprise. L'entreprise souligne aussi qu'elle a pour pratique de donner un aperçu de ces objectifs et valeurs lors des entrevues qu'elle fait passer pour recruter du personnel. Plusieurs entreprises (Home Depot, Syncrude, Nutreco) ont fait observer qu'elles font aussi rapidement connaître à leur personnel les valeurs ou la vision de leur organisation en matière de RSE, par exemple lors de la formation donnée aux nouvelles recrues. Syncrude fait même imprimer la vision et les valeurs de l'entreprise au verso des cartes d'identité des membres de son personnel pour intégrer la RSE dans l'ensemble de ses pratiques commerciales de base. La plupart des entreprises ont indiqué qu'elles employaient d'autres méthodes – allocutions du président-directeur général, bulletins d'information, sites Web, et rapports sur la RSE et la durabilité – pour faire connaître la vision et les stratégies de la haute direction en matière de RSE aux salariés et qu'il ne suffit pas uniquement d'exposer la vision ou les valeurs aux membres du personnel pour que ceux-ci se mettent à les intégrer dans l'exercice de leurs tâches quotidiennes. Les entreprises sont conscientes qu'il faut du temps avant d'informer comme il se doit les salariés et de leur fournir les outils nécessaires pour intégrer la vision et les valeurs de l'organisation dans leurs pratiques commerciales.

Au nombre des méthodes énumérées par les entreprises interviewées pour faire connaître leur vision et leurs valeurs en matière de RSE à des acteurs externes (actionnaires, médias, organismes de réglementation, associations à but non lucratif, etc.), il y a les rapports d'entreprise, les sites Web, les bulletins d'information et les exposés donnés lors de conférences ou d'autres rencontres telles que les réunions annuelles. Nutreco s'est lancée dans un projet unique pour faire connaître ses engagements en matière de RSE à l'ensemble de son organisation. En effet, l'entreprise fait appel à des Corporate Reputation Officers (CSRO – agents responsables de la réputation de l'entreprise), qui veillent à faire connaître tous les aspects des pratiques commerciales de l'organisation en poursuivant le dialogue avec toutes les parties prenantes concernées par elle.

Avantages pour l'entreprise d'avoir une vision et des valeurs

Les entreprises ont affirmé qu'il y avait plusieurs avantages à élaborer un énoncé de vision ou de valeurs en matière de RSE. Ces avantages sont exposés ci-après.

Plusieurs entreprises ont révélé que l'élaboration d'un énoncé de vision ou de valeurs constituait une bonne initiative car elle donnait l'occasion aux membres du personnel et aux cadres de se réunir pour discuter de points importants pour l'organisation. Une fois cette vision et ces valeurs établies, il est alors plus facile de décider où consacrer du temps et des ressources et de faire en sorte que le personnel et la direction s'emploient à atteindre des objectifs communs (en dépit du roulement du personnel). Pour Teck Cominco, sa charte de responsabilités (*Charter of Corporate Responsibility*) a été élaborée à un moment important pour l'entreprise, c'est-à-dire lors de la fusion de Teck Corporation et de Cominco Limited. En élaborant ensemble la *charte*, les deux entreprises ont harmonisé leurs objectifs commerciaux respectifs et fait en sorte que leurs programmes et politiques en matière de RSE s'intègrent dans la société née de la fusion. Pour VanCity, l'élaboration de son énoncé de valeurs et d'engagements (SOVAC - *Statement of Values and Commitments*) a amené l'entreprise à réfléchir à ce qu'il faut entendre par entreprise socialement responsable. L'entreprise était au milieu de l'élaboration d'une politique éthique quand elle s'est rendue compte qu'elle devait définir ses valeurs profondes et sa position avant d'élaborer des politiques ou des plans d'action plus précis. Pour VanCity, toutes les activités socialement responsables découlent du SOVAC.

La majorité des entreprises s'accorde à reconnaître qu'il est également avantageux de prendre un engagement en matière de RSE qui s'applique à l'ensemble de l'organisation pour garantir un comportement cohérent et responsable dans toutes leurs opérations, d'autant plus dans le cas des entreprises qui exercent des activités sur le marché mondial. Ces énoncés de politiques de haut niveau font état des attentes des membres du personnel et de l'entreprise dans son ensemble, sans égard au lieu où ceux-ci exercent leurs activités. Cette idée de cohérence est surtout importante lorsque des dirigeants d'unités de service ne partagent pas les mêmes engagements ou la même philosophie en ce qui concerne la RSE. Les énoncés ou les engagements applicables à l'ensemble de l'entreprise obligent le personnel et les cadres à rendre des comptes.

Le fait de passer d'une approche plus *ponctuelle* à l'égard de l'amélioration de la performance sociale, environnementale et économique à une approche où les valeurs et engagements connexes sont davantage intégrés dans la façon même de mener des activités commerciales est l'autre principal avantage qu'il y a pour une entreprise de systématiser un engagement pris en matière de RSE par l'élaboration d'énoncés de vision ou de valeurs. Trois entreprises (DuPont, Weyerhaeuser et VanCity) ont pris des mesures pour intégrer leurs engagements environnementaux et sociaux dans l'ensemble de leurs objectifs commerciaux. Les buts et les objectifs, de même que les moyens mis en place pour en mesurer la progression, qui figurent dans les *Objectifs de croissance durable* de DuPont s'apparentent sensiblement à ceux énoncés dans le guide de réussite (*Road Map for Success*) de Weyerhaeuser. Ces deux documents servent de cadre ou de direction à l'ensemble du personnel et sont aussi utilisés comme outil de gestion pour orienter l'entreprise et faire connaître sa vision. Fait plus important encore, ces deux entreprises passent en revue leurs cadres (*Objectifs de croissance durable, Road Map for Success*) pour mesurer, chaque année, la progression vers le respect de leurs engagements. Pour ces entreprises, le succès ne se mesure pas uniquement en se référant aux profits

réalisés, mais à l'aune des progrès réalisés ou accomplis vers le respect d'autres engagements sociaux et environnementaux. VanCity se plie à la norme A1000 dans sa démarche de bilan social. Le bilan social sert de moteur d'amélioration continue et aide l'entreprise à respecter ses engagements. Des plans d'action et des objectifs de performance sont exposés dans le bilan social, et les progrès accomplis (les résultats du bilan) sont intégrés dans le processus de planification des activités de l'entreprise. Il est indéniablement difficile d'intégrer les engagements ou les valeurs d'une entreprise en matière de RSE dans les objectifs d'ensemble de cette dernière, quoique les entreprises relèvent le défi.

Compétences, outils et informations

La plupart des entreprises (huit sur dix) ont indiqué que les compétences et les outils de formation figuraient parmi les facteurs de succès de leurs programmes en matière de responsabilité sociale. Étonnamment, peu d'entreprises ont précisé les outils ou les programmes de formation permettant d'acquérir les compétences nécessaires, même si toutes les entreprises disposaient déjà de ces outils et programmes. Quatre entreprises (Teck Cominco, Weyerhaeuser, Husky, CFPC) ont mentionné que le succès reposait, dans une certaine mesure, sur le recrutement de personnes possédant les compétences voulues, surtout s'agissant de compétences innées (p. ex., la capacité d'établir de bonnes relations interpersonnelles) ne pouvant pas être facilement inculquées. Trois entreprises (Syncrude, VanCity et CFPC) ont mentionné l'importance d'activités externes de référencement et de la participation à des activités externes liées à la RSE, dans le cadre desquelles elles peuvent partager avec leurs homologues les réussites qu'elles ont connues et les difficultés qu'elles ont éprouvées à mettre en œuvre le concept de responsabilité sociale. Deux entreprises (VanCity et Teck Cominco) utilisent leurs rapports de durabilité comme outil de gestion interne pour stimuler l'amélioration de leur performance sur les plans économique, environnemental et social.

Six entreprises ont mentionné que, pour réussir à gérer l'amélioration de la performance en matière de RSE, il faut établir des objectifs mesurables à atteindre dans des délais fixes, et indiquer clairement les responsabilités incombant à chacun des membres du personnel. Pour ce faire, il faut que les objectifs assignés soient réalistes et puissent être concrétisés. TELUS a eu, par moments, de la difficulté à convaincre les membres de son personnel de prendre l'engagement d'atteindre les objectifs qu'elle s'était fixés parce ceux-ci considéraient qu'il leur était impossible de les réaliser et que cet échec leur ferait perdre des points ou rejallirait négativement sur leur évaluation. Cela indique à quel point il importe pour l'organisation de procéder à de vastes consultations au moment de fixer les objectifs de manière à rallier le plus grand nombre à ces objectifs et à convaincre les membres du personnel chargés de les atteindre que ces objectifs sont raisonnables et peuvent être réalisés. Toutes les entreprises ont eu bien du mal à définir des indicateurs efficaces et mesurables de performance sociale. Pour certaines entreprises, les objectifs en matière de RSE peuvent entrer en conflit avec les objectifs de performance du personnel. Par exemple, Home Depot éprouve de la difficulté à rallier les gérants de magasin et les cadres intermédiaires à ses programmes de RSE parce que leur performance est mesurée à l'aune des résultats financiers.

La plupart des entreprises interviewées ont déjà de solides systèmes de gestion environnementale en place, qui ont l'avantage d'être assortis d'un ensemble d'indicateurs bien développés et bien acceptés pour mesurer la performance. La majorité des entreprises

interviewées ne dispose pas de moyens équivalents pour mesurer leur performance sociale. Sans indicateurs sociaux pertinents, il est difficile pour les entreprises de contrôler la performance et d'intégrer les objectifs dans les plans d'activités et les systèmes d'imputabilité. VanCity, qui utilise un processus de bilan social pour gérer sa performance sociale, économique et environnementale, fait observer que la collecte des données nécessaires exige du temps et des ressources considérables même lorsque des mesures ont été définies, et que les entreprises ont besoin d'aide pour élaborer des systèmes de collecte de données plus efficaces.

Mesures incitatives, facteurs de motivation et appui des membres du personnel

Sept des dix entreprises interviewées ont signalé que les programmes de récompenses, les primes, ainsi que les systèmes d'intéressement aux résultats et d'imputabilité contribuaient pour beaucoup au succès de leurs efforts en matière de responsabilité sociale. Par exemple, Husky donne un aperçu de son objectif et de ses valeurs (*Purpose and Values*) lors des entrevues qu'elle fait passer pour recruter du personnel. L'entreprise s'assure ainsi que la majorité des nouvelles recrues soutient ou appuie déjà l'approche qu'elle a adoptée pour assumer sa responsabilité sociale, avant même leur entrée en fonctions. Les entreprises qui estiment que leurs chaînes d'approvisionnement font partie intégrante de leur résultats d'ensemble (Synchrude et Teck Cominco) appliquent également des programmes de récompenses pour encourager leurs fournisseurs à améliorer leur performance. Le conseil d'administration de CFCP a introduit des objectifs en matière de performance sociale pour les systèmes de primes des membres de l'équipe de direction et des objectifs d'établissement de liens avec les collectivités pour les plans d'activités de chacune des divisions de l'entreprise. Ces unités de service doivent collaborer avec le groupe responsable de la RSE au sein de l'entreprise pour résoudre, d'ici la fin de l'année, deux questions concernant la collectivité. Le rapport d'imputabilité de VanCity analyse la performance de l'entreprise par rapport aux engagements qu'elle a contractés pour assumer sa responsabilité sociale, énonce de nouveaux engagements pour les années à venir, et assigne clairement chaque objectif ou plan d'action à un membre de l'organisation. Comme il a été précisé précédemment, il faut que les objectifs assignés aux membres du personnel soient réalistes et puissent être réalisés. Synchrude utilise un régime de participation aux gains pour inciter ses salariés à dépasser leurs objectifs en matière d'environnement, de santé et de sécurité.

Sept entreprises ont instauré des programmes de formation interne destinés à mieux faire connaître et comprendre aux salariés la vision, les valeurs et les politiques de l'entreprise, et les liens qui unissent ces dernières aux pratiques commerciales de base de l'organisation. Bien souvent, le président-directeur général ou d'autres cadres supérieurs de l'entreprise feront des exposés pour sensibiliser encore plus les membres du personnel à l'importance du concept de RSE pour l'atteinte des objectifs commerciaux de l'entreprise et pour obtenir leur appui. Il importe de communiquer régulièrement avec les membres du personnel de sorte qu'ils appuient les changements annoncés et comprennent mieux le lien qui existe entre la vision et les valeurs de l'entreprise et leurs tâches quotidiennes. VanCity utilise des notes de service, le courrier électronique, le courrier vocal et les bulletins d'information pour lier une initiative ou une activité à son énoncé de valeurs et d'engagements. Trois entreprises (VanCity, CFCP

et Syncrude) font participer leurs salariés à l'élaboration de leurs vision et valeurs, de sorte à obtenir, dès que possible, leur appui.

Une majorité d'entreprises (huit sur dix) ont mentionné qu'il y avait d'autres activités qui les aidaient à motiver leur personnel et à accroître le degré d'intérêt pour leurs objectifs en matière de RSE. TELUS, Syncrude et VanCity sont trois entreprises dont les présidents-directeurs généraux militent en faveur de la RSE et qui, lors de séries de conférences ou de visites dans les unités ou les divisions de l'entreprise, répètent que la RSE est bonne pour les affaires. Ils se font un devoir personnel de veiller à ce que leurs salariés aient les ressources et l'encouragement dont ils ont besoin pour mener à bien les changements souhaités. Pour d'autres entreprises, il est tout aussi important de partager les succès qu'elles ont connus et de souligner les petites victoires qu'elles ont remportées pour maintenir l'intérêt et l'appui des salariés pour la RSE. Cela leur donne du même coup l'occasion de tirer des enseignements de l'expérience de chacune.

Teck Cominco et le CFCP affirment qu'il est difficile de changer de vieilles habitudes. Teck Cominco s'est heurtée à la résistance de gestionnaires de projets quand elle a fait appel, comme elle s'y était engagée à le faire, à des fournisseurs et à des entrepreneurs locaux. Une tendance naturelle veut que les gens aient recours aux fournisseurs et aux sous-traitants qui ont tenu leurs engagements par le passé et avec lesquels ils ont établi de bonnes relations personnelles. Pour inverser cette tendance, Teck Cominco s'assure de faire participer les membres du personnel chargés des approvisionnements au début du processus de développement de la mine pour qu'ils prennent conscience des besoins et des capacités de la collectivité et sensibilisent les fournisseurs aux besoins de l'entreprise. Pour le CFCP, la difficulté réside dans le changement d'une culture d'entreprise qui existe depuis plus de 120 ans et qui, pour la majeure partie de son existence, a porté ses fruits sans la participation des collectivités. Ce problème est exacerbé par une main-d'œuvre relativement « vieille » dont l'âge moyen est de 47 ans et qui a des habitudes bien ancrées.

Ressources

Même si aucune entreprise n'a mentionné que les ressources constituaient un facteur de succès, un certain nombre d'entreprises s'inquiétaient du peu de ressources disponibles. Le CFCP, Home Depot et TELUS ont fait observer que leurs programmes de RSE avaient besoin de davantage de ressources.

Tableau 8. Facteurs de succès organisationnels

Entreprise	TELUS	Weyer- haeuser	Syncrude	Husky	Marine Harvest/ Nutreco	Teck- Cominco	VanCity	CFCP	Dupont Canada	Home Depot
Facteurs de succès										
Vision et engagement de la haute direction										
Engagement des cadres supérieurs et du président-directeur général	√	√	√	√		√	√		√	√
La RSE fait partie intégrante du mandat de gouvernance de l'entreprise							√	√		
Énoncés de valeurs, de vision ou de politiques		√	√	√		√	√	√		√
Reconnaissance des bonnes pratiques - indique aux dirigeants que l'entreprise fait la bonne chose	√		√							
Participation du président-directeur général, du président ou des cadres supérieurs dans les activités externes liées à la RSE — pour accroître l'engagement de la haute direction			√					√		
L'énoncé de valeurs ou de politiques indique clairement les engagements, les attentes ou les principes directeurs (codes de conduite ou codes d'éthique)		√	√	√		√	√	√		
Programme officiel d'engagement des parties prenantes / Engagement rapide des partenaires		√	√		√	√	√	√		
Compétences, outils et informations										
Recrutement des personnes qui ont les « bonnes » compétences (motivées, comprenant les enjeux et capables d'établir de bonnes relations interpersonnelles)		√		√		√		√		
Amener les salariés à cumuler différentes fonctions en carrière - « Travailleurs polyvalents »									√	
Partage des meilleures pratiques entre les entreprises / référencement / réussites			√				√	√		
Établissement de rapports comme outil de gestion interne de la performance						√	√			
Divers programmes de formation (ayant essentiellement trait à l'environnement, à la santé et à la sécurité)		√	√				√	√		
Établissement d'objectifs mesurables	√		√			√	√	√	√	
Indicateurs de performance	√		√			√	√	√	√	
Critères et lignes directrices externes								√		
Mesures incitatives / Facteurs de motivation / Appui des membres du personnel										
Programmes de récompenses pour les travailleurs (prix, insignes, lettres du président)			√						√	√
Mesures d'imputabilité pour les cadres supérieurs / responsabilités		√					√	√	√	

Tableau 8. Facteurs de succès organisationnels											
Entreprise	TELUS	Weyerhaeuser	Syncrude	Husky	Marine Harvest/Nutreco	Teck-Cominco	VanCity	CFCP	Dupont Canada	Home Depot	
Facteurs de succès											
clairement assignées											
Mesures incitatives pour améliorer la performance (p. ex., régime de participation aux gains)			√	√			√				
Publication d'un rapport sur la RSE pour sensibiliser les membres du personnel et obtenir leur appui					√		√	√			
Programmes visant à faire connaître aux membres du personnel les valeurs de l'entreprise, l'approche qu'elle a adoptée pour assumer sa responsabilité sociale, les avantages à être socialement responsable et les attentes		√	√	√		√	√	√	√		
Communication régulière entre le président-directeur général et les membres du personnel sur la RSE							√			√	
Ardent défenseur des pratiques socialement responsables	√		√				√				
Partager les réussites à l'interne pour motiver le personnel et faire part des moyens adoptés			√	√		√			√		
Mettre le personnel et la direction en contact avec les parties prenantes								√			
Participation du personnel au développement des valeurs de l'entreprise			√				√	√			
La RSE fait partie intégrante de l'image de marque de l'entreprise		√		√			√				
Ressources											
Attribution de ressources adéquates aux programmes socialement responsables	√		√				√	√		√	
Plan d'action — systèmes et programmes											
Les attentes du personnel sont claires				√			√				
Intégration progressive des objectifs dans les plans d'activités de l'entreprise								√			
La direction considère les erreurs comme une occasion de tirer des enseignements et d'améliorer les programmes et politiques			√			√					

8 RSE - Rôle de l'État

Les dix entreprises interviewées ont été invitées à se prononcer sur la façon dont pourrait s'y prendre le gouvernement fédéral pour les aider à mettre en œuvre le concept de responsabilité sociale. Le tableau 9 résume les principales responsabilités que devrait assumer l'État selon deux entreprises ou plus. Toute autre recommandation sur le rôle de l'État qui a été formulée par une seule entreprise figure dans l'étude de cas sur cette dernière.

Tableau 9 : Responsabilités potentielles de l'État	% d'entreprises
Donner l'exemple — faire connaître les mesures que prend l'État	50 %
Clarifier la notion de RSE : en se référant aux attentes et en expliquant les principes et les normes de concurrence	40 %
Faire connaître les meilleures pratiques (p. ex., au moyen d'études de cas)	50 %
Offrir des chances égales à tous, pour que les entreprises chefs de file aient un avantage concurrentiel — p. ex, établir des normes minimales n'entraînant pas obligation; veiller à l'application des réglementations	20 %
Récompenser les entreprises qui donnent l'exemple dans le domaine de la responsabilité sociale / offrir des incitations	50 %
Promouvoir la coopération et la coordination interministérielles — éviter les doubles emplois	30 %
Faire du Canada un chef de file dans le domaine de la RSE	20 %
Aider à définir l'argument économique en faveur de la RSE	30 %
Élaborer ou soutenir des programmes qui aident les entreprises à mettre en œuvre le concept de RSE (p. ex., organiser des tables rondes sur la RSE; s'associer avec des organisations qui oeuvrent déjà dans le domaine, contribuer à l'adoption de mesures de la RSE, etc.)	50 %
Favoriser la divulgation publique de la performance économique, sociale et environnementale des entreprises	20 %

Donner l'exemple — La moitié des entreprises interviewées ont mentionné que le gouvernement fédéral devrait donner l'exemple en matière de RSE. Selon Teck Cominco, il ne devrait pas appartenir uniquement aux entreprises de devenir de meilleurs citoyens corporatifs, mais aussi à l'État. Husky Injection Molding estime que le gouvernement pourrait donner un meilleur exemple sur le plan environnemental et se réjouit de la priorité récemment accordée par le gouvernement à l'atteinte des objectifs énoncés dans le Protocole de Kyoto. VanCity est d'avis que l'État devrait élaborer ses propres programmes de RSE et s'inspirer des entreprises chefs de file (p. ex., établir un ensemble de valeurs, préciser les engagements à assumer pour démontrer qu'il est fidèle à ces valeurs, etc.).

Clarifier la notion de RSE — Quatre entreprises ont laissé entendre que l'État pourrait les aider à comprendre ce que signifie exactement le concept de RSE et à clarifier les attentes auxquelles elles doivent satisfaire en matière de RSE. Dupont Canada croit que la similitude d'expressions telles que durabilité, développement durable et responsabilité de l'entreprise prête à confusion, que les entreprises ne s'y retrouvent plus. Weyerhaeuser est d'avis que les autorités gouvernementales du pays pourraient travailler de concert avec des organismes internationaux à l'élaboration d'une norme mondiale en matière de RSE ou d'un code d'éthique commerciale, pour que les entreprises sachent exactement ce qu'on attend d'elles et n'aient à respecter qu'un seul code reconnu à l'échelon international.

Faire connaître les meilleures pratiques — La moitié des entreprises interviewées sont convaincues que l'État devrait appuyer les organisations dans la mise en oeuvre de la RSE en publiant des études de cas sur les meilleures pratiques. Les études de cas sur l'écoefficacité et la RSE aident les entreprises comme TELUS à convaincre leurs dirigeants que la RSE présentent des avantages commerciaux. Home Depot et Weyerhaeuser estiment elles aussi que la publication d'études de cas additionnelles sur la RSE pourrait aider d'autres entreprises qui affrontent les mêmes problèmes.

Offrir des chances égales à tous, et s'entendre sur des normes minimales pour donner aux entreprises chefs de file un avantage concurrentiel — Certaines entreprises estiment que le fait d'être socialement responsables pourrait les désavantager sur le plan de la concurrence par rapport à celles qui ne le sont pas. À un certain niveau, il faut établir des normes minimales pour offrir des chances égales à tous. Marine Harvest a fait observer que la mauvaise performance de certaines entreprises avait terni la réputation de l'ensemble du secteur et que celui-ci avait eu du mal à nouer un dialogue constructif avec les parties prenantes concernées par lui. Dupont Canada croit qu'il appartient à l'État de créer les conditions qui donnent un avantage concurrentiel aux entreprises qui se livrent à des pratiques plus rigoureuses que la réglementation. Dupont Canada convient que l'adoption de règlements s'impose dans certains cas, mais se demande s'il est vraiment utile de mettre en place une réglementation quand celle-ci est peu ou nullement appliquée. Les entreprises qui se considèrent comme des chefs de file en font beaucoup pour respecter, voire pour aller au-delà, de la réglementation, tandis que d'autres consacrent peu ou point d'efforts pour s'y conformer, sans subir aucune conséquence que ce soit. Les entreprises prêtes à faire un effort supplémentaire sont par contre désavantagées sur le plan de la concurrence. Weyerhaeuser est conscient que les règlements servent, dans certains cas, à mieux répartir les chances, mais recommande d'adopter des règlements basés sur les résultats et entraînant peu d'obligations.

Offrir des incitatifs et des récompenses aux entreprises chefs de file dans le domaine de la RSE — Pour appuyer la mise en oeuvre de pratiques socialement responsables dans les entreprises, cinq entreprises estiment que le gouvernement fédéral devrait récompenser celles dont la performance atteint des niveaux élevés et ne cesse de surpasser les exigences. Nutreco a laissé entendre que les « entreprises sont comme les êtres humains, elles ont besoin et souhaitent que l'on reconnaisse à sa juste valeur le dur travail qu'elles accomplissent. La reconnaissance est en fait le meilleur des incitatifs ». VanCity a plus particulièrement suggéré d'étendre les prix *Ethics in Action* à l'ensemble du Canada, qui

récompensent et reconnaissent les entreprises qui sont de bons citoyens corporatifs. À l'heure actuelle, le programme de récompenses ne s'applique que dans l'Ouest canadien. Selon Dupont Canada, la reconnaissance et l'appréciation contribuent à améliorer le moral du personnel et à créer un milieu où les salariés continuent de chercher des façons de devenir de meilleurs citoyens corporatifs. Syncrude croit que les autorités gouvernementales devraient offrir aux entreprises qui dépassent les exigences des incitations sous forme de congés fiscaux ou d'autres avantages financiers. D'autres entreprises ont également formulé l'idée d'offrir des incitatifs financiers, en précisant toutefois que l'État devrait adapter ceux-ci en fonction des secteurs.

Promouvoir la coopération et la coordination interministérielles — Trois des entreprises interviewées ont fait observer que si le gouvernement fédéral devait mettre en œuvre une stratégie ou un plan national en matière de RSE, les ministères devraient alors continuer à travailler ensemble dans le but d'adopter une conception et une approche communes. Nutreco a affirmé qu'une meilleure coordination et coopération entre les ministères pourrait libérer du temps et des ressources que l'entreprise pourrait ensuite consacrer à renforcer ses opérations et à devenir un meilleur citoyen corporatif. Teck Cominco a soutenu le même point de vue en disant que les ministères devaient se mettre d'accord sur la stratégie en matière de RSE pour éviter les doubles emplois et les chevauchements.

Faire du Canada un chef de file dans le domaine de la RSE — Deux entreprises (VanCity et Nutreco) ont laissé entendre que de nombreuses occasions s'offraient au gouvernement fédéral de faire du Canada un chef de file dans le domaine de la RSE. Nutreco a avancé l'idée que le Canada se fasse connaître comme un chef de file en matière de RSE pour permettre aux entreprises canadiennes de promouvoir leurs produits ou services en affirmant que ceux-ci sont socialement responsables et de s'assurer ainsi d'un avantage concurrentiel à l'échelle internationale. VanCity estime que la création d'une marque canadienne de RSE serait tout simplement la bonne chose à faire. Le gouvernement du Canada pourrait répandre la nouvelle et donner l'exemple dans le reste du monde. Ce type d'image nationale en matière de RSE attirerait au Canada d'autres entreprises qui sont de bons citoyens corporatifs.

Aider à définir l'argument économique en faveur de la RSE — La plupart des entreprises interviewées ont exprimé le souhait que les arguments économiques en faveur de la RSE lient étroitement l'investissement dans les programmes de RSE à une valeur commerciale. Même si bon nombre d'entreprises ont à leur tête un président-directeur général particulièrement intéressé à la RSE et ressentent, par conséquent, moins le besoin de faire valoir la dimension commerciale de ce concept, elles reconnaissent cependant que cela leur permettrait de dépasser les limites actuelles. Il importe de promouvoir la dimension commerciale de la RSE, notamment en périodes où les profits sont en baisse et où tous les programmes sont passés au peigne fin. TELUS a souligné que la RSE et la durabilité sont perçues comme des moyens de gérer les risques, et que l'élaboration de solides arguments économiques en faveur de la RSE (dont les occasions d'affaires qui s'offriraient) pourrait faciliter le changement de mentalités à l'égard de ce concept.

Élaborer ou soutenir des programmes qui aident les entreprises à mettre en œuvre le concept de RSE — De nombreuses idées ont jailli pour divers programmes ou mesures

d'accompagnement dont ont besoin les entreprises. Home Depot a, de façon générale, recommandé que le gouvernement invite des entreprises à des tables rondes pour qu'ils élaborent ensemble une stratégie canadienne en matière de RSE. Le CFCP a, plus particulièrement, laissé entendre qu'il serait extrêmement utile que le gouvernement contribue à la mise au point de moyens pour mesurer la progression de la RSE et à l'établissement d'indicateurs de performance, et offre la possibilité de participer à des études d'analyse comparative. VanCity a proposé que le gouvernement collabore avec des associations et des organismes qui fournissent les outils et les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la RSE et a, notamment, fait observer que tout conseil sur la façon de recueillir les données (surtout les indicateurs sociaux étant donné qu'il s'agit d'un domaine assez nouveau) serait utile.

Favoriser la divulgation publique d'informations— Le CFCP estime qu'il y a pas mal de choses que le gouvernement peut faire pour inciter un plus grand nombre d'entreprises à divulguer des informations sur leur performance environnementale, économique et sociale, sans toutefois surréglementer la RSE. VanCity croit également que le gouvernement devrait inviter un plus grand nombre d'entreprises à établir des rapports et aider ces dernières à renforcer leur capacité d'établir des rapports. VanCity a appris que l'établissement de rapports constitue un bon outil de gestion interne. Selon cette entreprise toujours, le gouvernement devrait faire savoir que l'établissement de rapports est plus qu'un simple outil de relations publiques, mais aussi un moyen d'accroître la transparence.

9 Conclusion

La présente étude a été réalisée sur fond de perception changeante du rôle de l'entreprise dans la société. D'après les études de cas, les parties prenantes ont une conception plus large de la responsabilité sociale des entreprises. Ils ne la voient plus seulement sous l'angle des résultats économiques, mais aussi sous l'angle de l'environnement et, de plus en plus, de la performance sociale. De récentes faillites d'entreprises ont aussi mis en lumière l'importance des pratiques de gestion des entreprises. On notera par ailleurs que les moyens, les outils et les concepts de responsabilité sociale ont de plus en plus d'importance pour les entreprises désireuses de maintenir ou d'accroître leur compétitivité sur le marché mondial. Il y a eu une explosion du nombre de définitions du concept de responsabilité sociale des entreprises et de conseils sur la façon de le mettre en œuvre.

Même si bon nombre d'entreprises, de gouvernements et autres corps publics adoptent des approches proactives à l'égard de la RSE, il est clair d'après la présente étude que la mise en œuvre de ce concept dans les entreprises constitue un important défi pour la direction. L'argument économique se précise peut-être, mais la mise en œuvre du concept de RSE a besoin d'être étudiée de façon plus poussée.

Les facteurs incitatifs à la mise en œuvre de la RSE que les entreprises ont cités dans la présente étude fournissent d'importantes informations qui permettront de déterminer la meilleure approche à adopter par le Canada en matière de RSE. Cela dit, les études de cas ont également illustré que des divergences subsistaient sur ce qu'est exactement la RSE.

Différentes expressions, telles que croissance durable, responsabilité de l'entreprise et valeurs fondamentales, sont employées pour décrire les activités qui entrent dans le champ d'application de la RSE, selon la définition qui en est donnée dans la présente étude. Il faut s'employer à adopter une conception plus large de la RSE, et à dégager un certain consensus sur ce qu'est le champ d'application de la RSE. Des organismes, tels que la Canadian Business for Social Responsibility et le Conference Board du Canada, se sont consacrés à dégager un certain consensus sur la signification et le champ d'application de la RSE, lequel contribuera à définir les rôles que les différents secteurs de la société devraient assumer pour donner une impulsion au concept de RSE.

La présente étude a permis à des entreprises exerçant des activités en Amérique du Nord de faire connaître leurs vues et leur expérience, et aux décideurs de mieux comprendre les facteurs incitatifs, les difficultés et les avantages associés à la mise en œuvre de la RSE. Elle a aussi donné la possibilité de cerner les moyens (p. ex., la formation et l'élaboration de programmes appuyant la mise en œuvre du concept de RSE) que pourrait prendre le gouvernement du Canada pour faciliter l'adoption de bonnes pratiques par les entreprises en période d'apprentissage. Cela dit, l'étude démontre également que même les entreprises chefs de file peuvent tirer profit de programmes appuyant la mise en œuvre du concept de la RSE. Les recommandations que les entreprises ayant fait l'objet d'une étude de cas ont formulées sur le rôle de l'État (voir la section 8) sont relativement simples et indiquent au gouvernement la voie à suivre pour promouvoir la RSE dans l'industrie canadienne.

Les études de cas donnent des exemples éloquentes de l'importance de l'adoption du concept de RSE et des avantages qu'il procure. On peut utiliser l'information recueillie pour donner suite à certaines des recommandations formulées sur le rôle de l'État à l'égard de la RSE. Les études de cas permettent notamment de faire connaître les meilleures pratiques et d'élaborer des arguments économiques en faveur de la RSE.

Enfin, il y a lieu de noter que la présente étude porte exclusivement sur les aspects positifs de la RSE. Les auteurs de l'étude ne cherchaient pas à examiner de près le rôle de l'industrie dans la société. Par exemple, les entreprises ayant fait l'objet d'une étude de cas n'ont pas été tenues d'aborder les diverses incidences négatives de leurs activités. Les études de cas faisaient plutôt ressortir les bonnes mesures que les entreprises estimaient avoir mis en place. Une analyse détaillée des moins bonnes pratiques qu'elles ont adoptées permettrait de nuancer les résultats de la présente étude.

Annexe 1 : Aperçu général des questions posées lors des interviews sur la RSE

1. Présentations

2. Description générale du projet sur la RSE et du but de l'interview

3. Entrée en matière

- Avant de donner des détails sur la *responsabilité sociale des entreprises* (RSE) dans votre organisation, pouvez-vous nous parler brièvement de votre rôle et de vos responsabilités, et préciser le parcours que vous avez suivi pour occuper le poste que vous détenez?

4. Progression

- Vous pourriez peut-être tout d'abord nous décrire la progression de _____ (nom de l'entreprise) vers la RSE? Quand votre engagement à l'égard de la RSE a-t-il pris naissance?
- Quelles sont les mesures importantes prises par votre organisation dans son évolution vers des politiques et des programmes socialement responsables?
- Quels ont été les principaux tournants?

5. Vision et politique

- Quelles sont la vision et la politique officielles de votre entreprise à l'égard de la RSE?
- Comment votre vision et votre politique ont-elles été élaborées?
- Qu'est-ce que la notion de RSE désigne pour votre entreprise (c.-à-d., les relations avec les collectivités, les relations avec les membres du personnel, l'environnement, la gouvernance et l'imputabilité, les relations avec les fournisseurs, etc.)?

6. RSE - Domaines d'activités

Les entreprises exercent des activités socialement responsables dans les domaines énoncés ci-après. Nous vous invitons à nous souligner les domaines d'activités où, à votre avis, votre entreprise a mis en place de bonnes pratiques commerciales et à choisir deux ou trois domaines dont vous pourrez parler en détail lors de l'interview. Ne vous croyez surtout pas tenu de vous

limiter aux exemples donnés ci-dessous. Concernant les domaines dont vous avez choisi de nous parler, vous pourriez essayer de répondre aux questions suivantes :

- Veuillez décrire les activités de votre entreprise dans les domaines (que vous avez indiqués précédemment). Comment ont-elles évolué?
- Des avantages commerciaux ont-ils découlé de cette décision? Quels sont-ils? Peuvent-ils être étayés et démontrés? Quels ont été les coûts?
- Quelles ont été les difficultés? Comment ont-elles été surmontées? Comment peuvent-elles être surmontées?

PRINCIPAUX DOMAINES DANS LESQUELS L'ENTREPRISE JOUE UN RÔLE ACTIF (✓)

Collectivités et société dans son ensemble

- Recrutement local
- Achats locaux
- Philanthropie et priorités
- Questions de santé (eau potable, etc.)
- Éducation
- Horaires de travail adaptés aux besoins locaux
- Consultation de la collectivité
- • Diversification des fournisseurs
- Programmes d'intervention en cas d'urgence
- Programmes destinés aux peuples autochtones
- Contrôle du respect des droits de la personne
- Programmes de développement de la collectivité
- Évaluation de l'impact social
- Abus d'alcool et d'autres drogues / Violence familiale

Clients / Gestion avisée

- • Programmes de gestion avisée des produits
- Programmes d'étiquetage
- Produits et services – Informations

Ressources humaines

- Diversité en milieu de travail (surtout en gestion)
- Équilibre famille-travail (horaire flexible, partage des emplois, etc.)
- Intéressement aux résultats / Options de participation aux bénéfices
- Avantages complets pour le personnel à temps partiel
- Formation / avancement professionnel
- • Programmes d'incitations
- Participation du personnel à la prise de décisions
- Santé et sécurité au travail
- Sondages sur le degré de satisfaction du personnel
- Négociation collective
- Programmes d'aide aux travailleurs

Actionnaires

- • Précisions sur les activités ou les programmes que met en œuvre l'entreprise pour permettre aux actionnaires de se prononcer sur

sur la santé et l'environnement

- Participation des clients à l'élaboration de produits
- Sélection des clients
- Consultation de la clientèle sur les normes de l'entreprise (p. ex., l'approvisionnement)

des questions autres que financières. De même, précisions sur la façon dont l'entreprise divulgue aux actionnaires minoritaires (c'est-à-dire les actionnaires qui possèdent moins de 50 % des actions avec droit de vote de la société et n'ayant pas une grande influence sur les décisions du conseil d'administration) l'information qui leur permet véritablement de participer à la prise de décisions de l'entreprise.

Gouvernance / Code de bonne conduite

- • Code d'éthique
- • Codes d'éthique - Systèmes de soutien
- Systèmes d'imputabilité
- Évaluation des investissements (droits de la personne, environnement, etc.)

Engagement des parties prenantes

- • Enquêtes
- • Comités consultatifs
- Comités conjoints
- Communications sur le Web
- Assemblées générales

Environnement

- • Conception axée sur la protection de l'environnement (élaboration de produits écoefficientes)
- • Programmes de lutte contre les gaz à effet de serre (mesure, établissement de rapports, échanges, projets de compensation)
- • Gestion des produits à la fin de leur durée de vie utile (récupération et recyclage des produits)
- • Programmes énergétiques de remplacement (achats, R-D)
- • Programmes d'approvisionnement écologique
- • Programmes qui encouragent l'économie de ressources (eau, matériaux, énergie)
- • Programmes internes de recyclage
- • Gestion des émissions (air, terre,

Divulgence publique d'informations

- • Intégration des données sur le développement durable dans les rapports annuels
- • Rapports distincts sur l'environnement
- • Rapports distincts sur le développement durable et sur la RSE
- • Toute combinaison sociale, économique et environnementale
- • Site Web
- • Rapports adaptés aux installations locales
- • MVR - Rapports
- • Divers rapports destinés au gouvernement

- eau)
- Gestion des déchets toxiques / dangereux
- Transport et distribution (logistique, transport du personnel, technologies de l'information)
- Évaluation environnementale des dépenses d'équipement et des projets d'investissement
- Programmes d'écologie industrielle / synergie des sous-produits

Fournisseurs**Autre?**

- Sélection des fournisseurs (environnement, conditions de travail, main-d'œuvre enfantine)
- Communications avec les fournisseurs
- • Évaluation des fournisseurs – à l'interne ou par un tiers ○
- Formation des fournisseurs / Collaboration avec les fournisseurs pour améliorer la performance

7. Gestion du changement

- Dans l'ensemble, quelles ont été ou seront, d'après vous, les principales difficultés que votre entreprise a affrontées ou affrontera pour exercer ou accroître ses activités socialement responsables (aussi bien internes qu'externes)?
- Quels changements votre entreprise a-t-elle dû apporter pour exercer ses activités socialement responsables et de quelle façon s'y est elle prise pour réaliser ces changements? (De plus, quels sont les changements que **devra** pratiquer votre entreprise à l'avenir?)

8. Rôle de l'État et d'autres organismes

- De quelle façon le gouvernement ou d'autres organismes pourraient s'y prendre pour aider les entreprises à mettre en œuvre le concept de RSE?

9. Conclusion

- Quels sont, selon vous, les avantages globaux ayant été retirés des mesures adoptées par votre entreprise jusqu'à présent?
- À votre avis, l'adoption de cette stratégie en matière de RSE, de même que la réalisation des projets et des programmes susmentionnés ont-elles aidé ou aideront-elles à donner à votre entreprise un avantage concurrentiel? D'autres possibilités s'offriront-elles à votre entreprise?
- Quels seront, selon vous, les tendances auxquelles devront réagir les entreprises en ce qui a trait à l'adoption de pratiques socialement responsables? De façon générale, quels seront les éléments moteurs de cette tendance?
- Y a-t-il d'autres questions, à votre avis, que nous aurions pu vous poser?
- Avez-vous d'autres observations à formuler au nom de votre l'entreprise ou en votre nom?

Annexe 2 : Entreprises et personnes contactées

	Entreprise	Personne(s) interviewée(s)	Poste
1	Weyerhaeuser	Dave Larsen 2 nd Floor 925 West Georgia Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 3L2 dave.larsen@weyerhaeuser.com	Vice-président Government & Public Affairs (Gouvernement et affaires publiques)
2	DuPont Canada	Jennifer Hooper 505 Front Road Kingston (Ontario) K7L 5A1 Canada jennifer.hooper@can.dupont.com Colleen Brydon Recherche et expansion des affaires Box 2200 Streetsville Mississauga (Ontario) L5M 2H3 Colleen.M.Brydon@CAN.dupont.com Rhonda Carlin Research & Business Development Box 2200 Streetsville Mississauga (Ontario) Canada L5M 2H3 Rhonda.G.Carlin@CAN.dupont.com	Directrice, Corporate Safety, Health & Environment (Santé, sécurité et environnement) Directrice, Social Innovation Enterprise (Programme d'Innovation sociale) Personne-ressource, Corporate Business Sustainability Ressource (Croissance durable)
3	Nutreco/Marine Harvest Canada	Vivian Krause 1100-1200 West 73rd. Ave. Vancouver (Colombie-Britannique) V6P 6G5 vivian.krause@nutreco.com	Business Unit Corporate Development (Unité de service – Développement de l'entreprise)
4	Syncrude	Jim Carter Barbara Shumsky	Président et directeur de l'exploitation Directrice, Government

		<p>PO Bag 4023 Mail Drop 1000 Fort McMurray (Alberta) Canada T9H 3H5 bshumsky@syncrude.com</p>	<p>and Public Affairs (Gouvernement et affaires publiques)</p>
5	Teck Cominco	<p>Dave Parker 600-200 Burrard Street Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 3L9 david.parker@teckcominco.com</p>	<p>Administrateur, Regulatory and Public Affairs (Réglementation et affaires publiques)</p>
6	Husky Injection Molding	<p>Dirk Schlimm 500 Queen Street South Bolton (Ontario) Canada L7E 5S5 dschlimm@husky.ca</p>	<p>Vice-président, Human Ressources (Ressources humaines)</p>
7	VanCity	<p>George Scott george_scott@vancity.com</p> <p>Tim Reeve 183 Terminal Avenue Vancouver (Colombie-Britannique) Canada V6A 4G2 Tim_Reeve@vancity.com</p>	<p>Vice-président directeur, Corporate & Marketing (Entreprise et marketing)</p> <p>Directeur, Values Alignment (Valeurs)</p>
8	CFCP	<p>Tyra Henschel tyra_henschel@cpr.ca</p> <p>Mark Seland Suite 500 Gulf Canada Square 401 - 9th Avenue SW Calgary (Alberta) Canada T2P 4Z4 Mark_Seland@cpr.ca</p>	<p>Directrice générale, Communications & Public Affairs (Communications et affaires publiques)</p> <p>Public Affairs (Affaires publiques)</p>
		<p>Patricia Mackenzie</p>	<p>Vice-président adjoint</p>

9	TELUS	<p>Corporate Environment 32W-10020 100 Street Edmonton (Alberta) T5J 0N5 patricia.mackenzie@telus.com</p>	<p>Environment (Environnement)</p>
10	Home Depot	<p>Mary-Alison Pejskar 426 Ellesemere Road Scarborough (Ontario) Canada M1R 4E7 mary-alison_pejskar@homedepot.com</p> <p>Cathi Cahn Atlanta, Georgia, USA cathi_cahn@homedepot.com</p>	<p>Directrice, Community Affairs (Affaires avec les collectivités), Canada</p> <p>Directrice - Community Relations (Relations avec les collectivités)</p>

Annexe 3 : Points de vue externes

Au cours des interviews principales, les entreprises sous étude ont été invitées à fournir le nom de parties prenantes avec lesquelles les chercheurs pourraient communiquer pour obtenir des points de vues externes sur les entreprises participantes. Des interviews de suivi ont été réalisées auprès de ces contacts. Les citations suivantes sont tirées de ces interviews.

Sur le travail de Home Depot dans la collectivité...

[TRADUCTION] *Home Depot est un partenaire formidable. Il y a une bonne adéquation entre Home Depot et Habitat pour l'Humanité, fondée sur une conviction commune selon laquelle les ONG qui sont bien gérées peuvent véritablement changer le cours des choses en donnant suite aux questions sociales et environnementales et en s'engageant à bâtir des habitations à prix abordables au Canada. Home Depot fournit des marchandises à Habitat pour l'Humanité pour la restauration de bâtiments, et accorde des dons en argent et travaille bénévolement à la construction d'habitations à prix abordables.*

David Hughes, président-directeur général, Habitat for Humanity (Habitat pour l'humanité)

[TRADUCTION] *Home Depot leur a apporté un appui considérable. Home Depot est une de ces entreprises fermement résolue à agir au niveau de la collectivité. Home Depot a une bonne vue d'ensemble des choses et sait comment exploiter son soutien pour promouvoir les activités extérieures au niveau local, au Canada. Go for Green est très satisfaite de son appui et du travail accompli avec sa collaboration.*

Steve Grundy, Go For Green

Sur l'engagement de Nutreco/Marine Harvest de s'associer avec les collectivités des Premières Nations ...

[TRADUCTION] *C'est le respect que témoigne Marine Harvest à la Première nation de Kitsoo qui fait que la relation entre les deux fonctionne bien. Le succès de cette relation s'explique en partie par le temps et les efforts que l'entreprise et la Première nation de Kitsoo ont consacrés pour que chacune tire les enseignements de l'expérience de l'autre avant de se lancer ensemble en affaires.*

Percy Starr, chef conseiller la Bande des Kitsoo/Xai' xais.

[TRADUCTION] *Marine Harvest Canada est un chef de file de la RSE parmi les entreprises d'aquaculture de la Colombie-Britannique et s'est engagée à étudier différentes solutions aux difficultés auxquelles se heurte le secteur. Toutes les entreprises ont un certain impact sur les collectivités et l'environnement. Marine Harvest Canada fait de gros efforts pour comprendre l'impact qu'elle a et pour trouver des façons de réduire cet impact. L'entreprise a conclu un bon partenariat avec la Première nation de Kitsoo, qui semble fonctionner pour les deux parties. Le partenariat a permis de remettre*

sur pied l'économie de Klemtu où bon nombre de collectivités côtières sont toujours aux prises avec des taux de chômage élevés.

Jim Lornie, maire de Campbell River, en Colombie-Britannique, et pêcheur commercial

Sur l'approche adoptée par Syncrude relativement à ses relations avec les Autochtones et à son travail dans la collectivité

Selon le chef Jim Boucher de la Première nation de Fort McKay, Syncrude a tout mis en œuvre pour que les Aînés puissent se prononcer sur la restitution du territoire et sur les essences d'arbres qui y étaient plantées. Le chef Boucher estime que l'établissement de bonnes relations exige un travail considérable et de la détermination de la part des deux parties, qui ne sont pas le fruit du hasard.

[TRADUCTION] Syncrude est un bon exemple d'entreprise qui maintient un juste équilibre entre les impératifs économiques, environnementaux et sociaux, donnant ainsi lieu à une région au riche potentiel de collaboration, forte sur le plan économique et où l'environnement est contrôlé. C'est un plaisir que de travailler avec Syncrude.

Patricia Pelton, présidente-directrice générale, Northern Lights Regional Health Authority,
Fort McMurray

Ces vérifications effectuées auprès de parties prenantes confirment que Syncrude s'emploie à assumer ses engagements (*Commitments to a Way of Life*), conçus pour aider les collectivités autochtones du Nord-Est de l'Alberta à maximiser leur participation dans le développement des sables pétrolifères.

Sur les relations qu'entretient le CFCP avec la Fédération canadienne des municipalités...

Une personne qui s'occupe de ces questions à la Fédération canadienne des municipalités a été contactée. Elle a fait l'éloge du CFCP pour avoir donné l'exemple dans un domaine qui intéressait peu de ses pairs dans l'industrie – c.-à-d., pour avoir fait appel à la Fédération canadienne des municipalités dans le but de régler les conflits que crée la proximité à ses voies ferrées et d'élaborer des mécanismes de règlement des différends. Elle a précisé que l'entreprise avait attiré l'attention de l'industrie sur ces questions en concluant un protocole d'entente avec l'Association des chemins de fer du Canada.

VanCity Credit Union

Un membre de la coopérative de crédit VanCity a été contacté. Elle a affirmé qu'elle était satisfaite des services assurés par VanCity, en précisant que ces services sont accessibles à d'autres groupes et offerts en plusieurs langues. Lors du défilé de la fierté gaie et lesbienne, VanCity a fait de la publicité qui véhiculait des images positives des couples homosexuels. VanCity offre des lignes de crédit aux personnes en difficulté.

Une utilisatrice des services aux entreprises de VanCity a également été contactée. Membre de VanCity depuis 10 ans, elle est gérante d'un restaurant qui dessert la communauté du secteur Est du centre-ville de Vancouver en y offrant des services de traiteur et de repas. Le restaurant embauche des membres de la collectivité. Elle a souligné que VanCity l'avait aidée à mettre sur pied un projet visant à fournir des repas sur un « marché subventionné ». La coopérative de crédit l'avait appuyée dans la création de l'entreprise et dans tous les aspects connexes (marketing, etc). Elle n'avait que des critiques constructives au sujet de son expérience avec VanCity. Elle a précisé que VanCity s'intéressait de près à la collectivité.

Teck Cominco

[TRADUCTION] *Teck-Cominco a contribué pour beaucoup à atténuer les cycles prévus d'expansion et de ralentissement associés à l'ouverture et à la fermeture de la mine Pend d'Oreille. Ce processus de planification, de même que le dialogue engagé par Teck Cominco avec la collectivité, profite à chacun d'entre nous, au-delà même de nos objectifs initiaux. Les planificateurs de la collectivité de Selkirk et de Teck-Cominco continueront d'obtenir des résultats positifs pendant encore de nombreuses années et donneront, il est à espérer, l'exemple à d'autres qui sont dans une situation similaire.*

Jane Reed, mairesse, Metaline Falls, Washington