



**Responsabilité sociale des entreprises :**  
chacun doit faire sa part en vue d'accroître la performance  
et le niveau de confiance à l'égard de nos entreprises

Août 2006

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE EXECUTIF .....</b>	<b>3</b>
<b>I. MISE EN CONTEXTE : L'IMPORTANCE DE LA CONFIANCE POUR FAVORISER LA CREATION DE RICHESSE ET LE BIEN-ETRE COLLECTIF AU QUÉBEC .....</b>	<b>8</b>
<b>A. LE SCEPTICISME À L'ÉGARD DE L'ENTREPRISE COMME ACTEUR SOCIAL RESPONSABLE.....</b>	<b>8</b>
<b>B. LA CONFIANCE COMME OUTIL DE CRÉATION DE RICHESSE .....</b>	<b>8</b>
<b>C. L'IMPORTANCE DE LA CONFIANCE AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE .....</b>	<b>9</b>
<b>D. LA RESPONSABILITÉ SOCIALE COMME MOYEN D'ACCROÎTRE LA CONFIANCE DU PUBLIC À L'ÉGARD DES ENTREPRISES .....</b>	<b>10</b>
<b>E. UNE RESPONSABILITÉ SOCIALE INTÉGRÉE À LA GESTION DE NOS ENTREPRISES POUR EN ASSURER LA PERFORMANCE .....</b>	<b>11</b>
<b>II. COMMENT ACCROITRE LA PERFORMANCE ET LA CONFIANCE A L'EGARD DE NOS ENTREPRISES.....</b>	<b>13</b>
<b>A. RECOMMANDATIONS AUX DIRIGEANTS D'ENTREPRISES .....</b>	<b>13</b>
Recommandation n° 1 - Consulter et établir un dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise .....	13
Recommandation n° 2 - Intégrer la responsabilité tout au long de la chaîne de production .....	14
Recommandation n° 3 - S'impliquer dans la société et la communauté .....	16
Recommandation n° 4 - Tenir compte de la performance sociale et environnementale dans la rémunération des dirigeants d'entreprise.....	17
Recommandation n° 5 – Communiquer et faire certifier l'information sur la performance sociale et environnementale .....	18
<b>B. RECOMMANDATIONS AUX GOUVERNEMENTS .....</b>	<b>20</b>
Recommandation n° 6 - Augmenter les pouvoirs et l'efficacité des organismes de réglementation financière et environnementale .....	20
Recommandation n° 7 - Encourager et encadrer la divulgation sociale et environnementale.....	22
<b>C. RECOMMANDATIONS AUX INDIVIDUS .....</b>	<b>24</b>
Recommandation n° 8 - S'impliquer au sein de l'entreprise ou l'organisation choisi	24
Recommandation n° 9 - Investir de façon responsable .....	25
Recommandation n° 10 - Consommer de façon responsable .....	27

## **MISSION, PROFIL ET ACTIVITÉS DE LA JEUNE CHAMBRE DE COMMERCE DE MONTRÉAL**

La Jeune Chambre de commerce de Montréal (JCCM) est un regroupement de jeunes cadres, professionnels, entrepreneurs et travailleurs autonomes âgés de moins de 40 ans. Sa mission se divise en trois volets. Le premier volet consiste à favoriser le développement professionnel et personnel de ses membres. Par le biais d'activités, telles que des ateliers de formation, conférences, cocktails, soirées multiculturelles et programme de parrainage, la JCCM permet à ses membres de mieux comprendre et d'agir au sein du milieu des affaires dans lequel ils évoluent.

Le second volet consiste en la défense des intérêts de ses membres. Pour ce faire, la JCCM concentre son attention sur un certain nombre de dossiers touchant directement ou indirectement les intérêts de ces derniers. Après une analyse des problématiques retenues, la JCCM développe des prises de positions officielles qui sont défendues sur la scène publique.

Enfin, le troisième volet concerne son implication sociale. Cette dimension permet à la JCCM et à ses membres de jouer un rôle social en endossant chaque année des causes qui leur sont chères. Elle contribue ainsi à l'essor de son milieu.

Fondée en 1931, et regroupant près de 1 400 membres, la JCCM est sans contredit la principale porte-parole des jeunes gens d'affaires montréalais. Elle représente un lieu d'échange et de stimulation incontournable pour tout jeune professionnel, entrepreneur, cadre ou travailleur autonome qui souhaite s'investir et prendre une part active aux décisions qui ont un impact sur leur avenir.

## COMITÉ DE RÉDACTION

Les membres de la JCCM qui ont contribué à la rédaction de ce mémoire et qui composent le comité de rédaction du mémoire sur la responsabilité sociale des entreprises sont :

- France-Éliane Nolet, Médias Transcontinental
- Pierre-Etienne Simard, Fasken Martineau DuMoulin
- Jan-Fryderyk Pleszczyński, Fasken Martineau DuMoulin
- Frédéric Brassard, Stikeman Elliott
- Hugo Delaney, cabinet de relations publiques NATIONAL, directeur du Comité
- Stephan Becker, Beautiful Oceans
- Catherine Benoît, CIRAIG
- Daniel Bouchard, Groupe investissement responsable
- Julie Hébert, Fonds d'investissement en développement durable
- Mathieu Régnier, Programme des Nations Unies pour l'environnement
- Rosalie Vendette, Groupe investissement responsable

Le Comité souhaite également souligner l'apport de Marian Tremblay (Strategia).

## SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le présent mémoire soutient que la confiance de la population à l'égard des entreprises prend une importance accrue au Québec compte tenu de son modèle économique socio-démocrate, basé sur la concertation, et des mouvements populaires d'opposition à l'égard des nouveaux projets mis de l'avant par le secteur privé.

La JCCM considère que la confiance envers les entreprises sera accrue si les dirigeants, les salariés, les gouvernements, les investisseurs et les consommateurs adoptent une conduite socialement responsable, c'est-à-dire une conduite qui contribue à l'atteinte de l'idéal de développement durable de la société québécoise par la mise en place d'un processus de création de richesse accompagné d'un souci marqué d'avancement social et environnemental.

Les recommandations présentées ici visent ainsi à définir les moyens que dirigeants et employés, entreprises, gouvernements, investisseurs et consommateurs devraient adopter pour favoriser un comportement plus responsable de la part des entreprises et ainsi accroître la confiance à leur égard.

Les dix recommandations mises de l'avant dans ce mémoire sont :

**Consulter et établir un dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise** : Que les entreprises établissent un cadre formel pour recueillir et répondre aux attentes de leurs parties prenantes (*stakeholders*) : clients, actionnaires, citoyens, autorités réglementaires, organismes communautaires ou organismes non gouvernementaux (ONG).

**Intégrer la responsabilité sociale tout au long de la chaîne de production** : Que les entreprises se dotent d'une politique d'achat responsable comportant un code de conduite stipulant les pratiques sociales et environnementales qu'elles souhaitent voir leurs fournisseurs et leurs partenaires d'affaires adopter ainsi que d'un système de vérification des standards établis dans le code de conduite.

**S'impliquer dans la société et la communauté** : Que les entreprises investissent temps, argent et compétences au profit de causes économiques, sociales et environnementales au niveau de la société et des communautés au sein desquelles elles mènent leurs activités.

**Tenir compte de la performance sociale et environnementale dans la rémunération des dirigeants d'entreprises** : Que la rémunération des dirigeants d'entreprises soit, en partie, liée à des critères de performance sociale et environnementale tels que la satisfaction des employés, la santé et la sécurité au travail, la réduction des gaz à effet de serre (GES) et le niveau de consommation d'énergie.

**Communiquer et faire certifier l'information sur la performance sociale et environnementale** : Que les entreprises collectent et divulguent, sous la forme de bilans sociaux et environnementaux certifiés par des tiers, l'information concernant leur performance sociale et environnementale.

**Augmenter les pouvoirs et l'efficacité des organismes de réglementation financière et environnementale** : Que les gouvernements allouent davantage de ressources afin d'assurer une meilleure application de la réglementation financière et environnementale.

**Encourager et encadrer la divulgation sociale et environnementale** : Que les gouvernements encouragent les entreprises à mieux communiquer les risques associés à

leur performance sociale et environnementale en fournissant des directives plus claires et en octroyant des déductions fiscales pour la production de ces bilans.

**S'impliquer au sein de l'entreprise ou de l'organisation choisie** : Que les individus s'impliquent au sein de leur entreprise ou organisation afin d'inciter celles-ci à adopter des comportements faisant état d'un souci de développement social et environnemental.

**Investir de façon responsable** : Que les individus soucieux de favoriser la responsabilité des entreprises investissent leurs épargnes en tenant compte de critères responsables ou qu'ils fassent pression sur les investisseurs institutionnels qui gèrent leurs placements (REER, RRQ, etc.) afin qu'ils publient leurs engagements en matière d'investissement responsable.

**Consommer de façon responsable** : Que les individus renforcent les pratiques responsables des entreprises par leurs méthodes d'achat : « Acheter, c'est voter. »

## **EXECUTIVE SUMMARY – CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

*The following report supports that the population's trust regarding businesses takes on an increased importance in Québec considering the province's socio-democratic economic model based on consultations, and popular opposition movements regarding new projects brought forward by the private sector.*

*The JCCM considers that this corporate trust will increase more if the managers and employees of businesses, the governments, the investors and the consumers adopt socially responsible behaviour. This means behaviour that contributes to the ideal of sustainable development for Quebec society through the creation of wealth, accompanied by an obvious concern for social and environmental progress.*

*The recommendations contained in the report aim at defining the means that the managers and employees of businesses, the governments, the investors and the consumers must adopt in order to favour a more responsible corporate behaviour and consequently increase corporate trust.*

*The ten recommendations put forward in the report are:*

***Consult with and create a dialogue with stakeholders:*** that businesses establish a formal framework to collect and respond to the expectations of their stakeholders: clients, shareholders, citizens, regulatory bodies, community organizations or non-governmental organizations (NGO).

***Integrate social responsibility throughout the production cycle:*** that businesses equip themselves with a responsible purchasing policy, which includes a code of conduct stipulating social and environmental practices that they would like their suppliers and partners to adopt as well as a system to verify standards established in the code of conduct.

***Become involved in society and the community:*** that businesses invest time, money and skills for the benefit of economic, social and environmental causes at the society and community levels in which they run their activities.

***Take account of social and environmental performance in the remuneration of business leaders:*** that the remuneration of business leaders is in part linked to social and environmental performance criteria such as employee satisfaction, workplace health and safety, the reduction of greenhouse gases and the level of energy consumption.

***Inform and certify information on social and environmental performance:*** that businesses collect and disclose information on their social and environmental performances in the form of reports certified by a third party.

***Increase the power and efficiency of financial and environmental regulatory organizations:*** that governments allocate more resources in order to assure a better application of financial and environmental regulations.

***Encourage and manage social and environmental disclosure:*** that governments encourage businesses to better communicate the risks associated with their social and environmental performances by providing clearer directive and by giving fiscal deductions for the production of reports disclosing this information.

***Become involved within the selected organization or business:*** that individuals become involved within their business or organization in order to encourage the

organization to adopt behaviours that are concerned with social and environmental development.

**Invest responsibly:** that individuals concerned with favouring corporate responsibility invest their savings while taking into account responsible criteria, or that they pressure the institutional investors who manage their holdings (RRSP, RRQ, etc.) so that organizations will make public their commitments to responsible investment.

**Purchase responsibly:** that individuals reinforce corporate responsibility policies through their purchases - "Acheter c'est voter".

## INTRODUCTION

La Jeune Chambre de commerce de Montréal (JCCM) a publié deux mémoires portant sur la responsabilité sociale des entreprises au cours de la dernière décennie. Le premier, publié en 1997, se voulait une esquisse du sujet, à un moment où cette notion gagnait en popularité.<sup>1</sup> Le deuxième, publié en 2001, présenté dans le cadre de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, dressait un portrait d'ensemble des enjeux reliés à la responsabilité sociale des entreprises, tout en présentant le bilan social comme outil pour favoriser l'exercice de cette responsabilité.<sup>2</sup>

Aujourd'hui, la notion de responsabilité sociale des entreprises, une adaptation du terme anglais *Corporate Social Responsibility*, suscite plus d'intérêt que jamais. Cet intérêt se manifeste à la fois dans les médias (parution d'un classement annuel dans *Report on Business*, d'un cahier spécial sur le sujet dans le journal *Les Affaires*<sup>3</sup> et dans le magazine *The Economist*<sup>4</sup>), dans le milieu académique (création, en 2000, d'une Chaire de responsabilité sociale et de développement durable à l'Université du Québec à Montréal<sup>5</sup> ou de la Chaire de management éthique de l'École des hautes études commerciales en 2003<sup>6</sup>) que dans le comportement des entreprises, alors que le nombre d'entreprises du TSX 300 diffusant des informations à propos de leur responsabilité sociale est passé de 10 % à plus de 30 % entre 2000 et 2004.<sup>7</sup>

Ce vif intérêt quant à l'enjeu de la responsabilité sociale se manifeste au moment où les citoyens de nombreux pays entretiennent de sérieuses réserves quant à la confiance qu'ils accordent aux entreprises.

À travers le monde, en matière de confiance de la population à leur égard, les entreprises se classent derrière les ONG, les organisations internationales et les gouvernements.<sup>8</sup> Au Canada, la population semble divisée sur la question puisque seule une faible majorité a exprimé sa confiance envers les entreprises. Au Québec, ce manque de confiance se manifeste notamment par des mouvements populaires de protestation ayant pris une ampleur significative au cours des dernières années. Ces mouvements sont fréquents, très médiatisés et s'opposent notamment à des projets d'envergure mis de l'avant par le secteur privé.

Les recommandations contenues dans le présent mémoire, qu'elles soient adressées aux dirigeants ou aux employés, aux gouvernements ou aux citoyens, visent à proposer des moyens concrets pour accroître, d'une part, la performance de nos entreprises et, d'autre part, la confiance du public à l'égard de celles-ci. La mise en place de telles mesures, dans le contexte d'une société québécoise aux valeurs sociales démocrates, ne pourra que faciliter les échanges entre les acteurs économiques et accroître la cohésion sociale indispensable à la compétitivité économique du Québec. En adoptant une conduite socialement responsable, les Québécois contribueront à la concrétisation du développement durable sur leur territoire et à la mise en place d'un processus de création de richesse

---

<sup>1</sup> Jeune Chambre de commerce de Montréal, *La responsabilité sociale*, 1997, [http://www.jccm.org/fr/data/jccm\\_mem\\_responsabilite\\_sociale.pdf](http://www.jccm.org/fr/data/jccm_mem_responsabilite_sociale.pdf).

<sup>2</sup> Jeune Chambre de commerce de Montréal, *Mémoire sur la Responsabilité sociale de l'entreprise*, 6 juin 2001, [http://www.jccm.org/fr/data/jccm\\_mem\\_responsabilite\\_sociale\\_entreprise.pdf](http://www.jccm.org/fr/data/jccm_mem_responsabilite_sociale_entreprise.pdf).

<sup>3</sup> *Dossier Philanthropie et responsabilité sociale*, *Les Affaires*, 30 avril 2005, p. 37.

<sup>4</sup> *The Good Company: a survey of corporate social responsibility*, *The Economist*, 22 janvier 2005.

<sup>5</sup> Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, UQAM, <http://www.crsdd.uqam.ca>.

<sup>6</sup> Chaire de management éthique, HEC, <http://neumann.hec.ca/cme>.

<sup>7</sup> *Report on Business*, *Globe & Mail*, mars 2005, p. 44.

<sup>8</sup> Globescan, *20-Nation Poll Finds Strong Global Consensus: Support for Free Market System But Also More Regulation of Large Companies*, [http://www.globescan.com/news\\_archives/pipa\\_market.html](http://www.globescan.com/news_archives/pipa_market.html).

ancrée sur un souci marqué pour l'avancement social et la protection du patrimoine environnemental.

## **I. MISE EN CONTEXTE : L'IMPORTANCE DE LA CONFIANCE POUR FAVORISER LA CRÉATION DE RICHESSE ET LE BIEN-ÊTRE COLLECTIF AU QUÉBEC**

### **A. Le scepticisme à l'égard de l'entreprise comme acteur social responsable**

Plusieurs sondages publiés au cours des dernières années révèlent un important manque de confiance de la population envers les entreprises.

Le plus important de ces sondages est probablement celui effectué par la firme Globescan, qui étudie chaque année le niveau de confiance des gens envers les entreprises et d'autres institutions dans une vingtaine de pays.<sup>9</sup> Globescan demande à plus d'un millier de personnes, dans chacun de ces pays, s'ils ont confiance en l'entreprise comme exerçant ses activités dans l'intérêt de la société. À l'échelle mondiale, en 2005, seulement 41 % des personnes interrogées ont exprimé avoir un peu ou beaucoup confiance en l'entreprise. Au Canada, 50 % ont exprimé leur confiance, un niveau qui est assez bas. D'autres sondages révèlent un sentiment similaire. Selon Ipsos Reid, 83 % des Canadiens pensaient, en 2002, que les cadres supérieurs des sociétés privées étaient susceptibles, voire très susceptibles, de mentir lorsqu'ils parlaient aux médias. De même, au début de 2003, seuls 21 % d'entre eux pensaient que les présidents-directeurs généraux étaient « dignes de confiance » ou « très dignes de confiance ». <sup>10</sup> Le milieu des affaires est donc trop rarement perçu comme agissant dans l'intérêt de la société, bien qu'il en soit l'un des principaux acteurs de développement.

Cet apparent déficit de confiance envers les entreprises survient dans un contexte marqué à la fois par d'importants scandales financiers (Enron, Worldcom et plus près de chez nous Nortel, Cinar et Norbourg), par la montée du mouvement altermondialiste, illustrée par des manifestations d'importance, telles que celles de Seattle, en 1999, ou de Québec en 2001, et la publication de nombreux ouvrages tels que *No Logo*, *The Corporation* ou *Fast Food Nation*, qui remettent en cause de nombreuses pratiques des entreprises.

### **B. La confiance comme outil de création de richesse**

Un certain niveau de vigilance, de scepticisme et de critique de la part de la population, en tant qu'électeurs, travailleurs, consommateurs et investisseurs, des gouvernements et de la société civile, à l'égard des entreprises est souhaitable, voire essentiel.

Cependant, ce scepticisme ne devrait pas se transformer en un manque de confiance généralisé qui remet en cause la décision des acteurs économiques de transiger entre eux. La confiance est une forme de capital social qui agit à titre de garantie ou de sûreté qui sous-tend toute relation économique.<sup>11</sup> À l'image du capital physique ou financier, plus le niveau de confiance est élevé, plus la capacité d'une économie à faciliter les échanges augmente. Sachant que la richesse et le bien-être d'une société dépendent de sa capacité à faciliter les échanges et les ententes entre divers acteurs économiques, un tel manque de confiance vient considérablement limiter la capacité de la société québécoise à générer de la richesse et à assurer son bien-être.

---

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> Conference Board du Canada, *Rétablir la confiance dans les organisations canadiennes*, Rapport détaillé, juin 2005, p. 7.

<sup>11</sup> F. Fukuyama, *Social Capital, Civil Society and Development*, 22:1 Third World Quarterly 7, 2001.

Une société dépourvue de confiance est condamnée à évoluer dans une dynamique où il y a moins de coopération entre les acteurs économiques et où, ultimement, les échanges et interactions collectives se réduisent.

Analysée à l'échelle collective, l'absence de confiance entre les acteurs économiques nécessitera par exemple un recours plus fréquent à la coercition (réglementation accrue) et à la judiciarisation (poursuites plus nombreuses) pour régir leurs échanges. Ainsi analysé à plus petite échelle, lorsqu'une entreprise agit de façon à mettre en péril la confiance des autres acteurs économiques à son égard, ceux-ci sont alors plus hésitants à transiger avec elle, que ce soit à titre de consommateur (baisse de la vente des produits), d'investisseur (baisse du prix de l'action et hausse de coûts de capitaux) ou même d'employé (difficulté de recrutement et désintérêt des employés).

### **C. L'importance de la confiance au sein de la société québécoise**

La confiance entre les acteurs économiques revêt une importance accrue dans le contexte sociopolitique québécois. Tel que mis de l'avant dans le mémoire de la JCCM portant sur l'accroissement de la compétitivité de Montréal<sup>12</sup>, le succès du *modèle québécois* doit reposer sur un haut niveau de confiance entre les divers acteurs économiques (entreprises, syndicats ou gouvernements).

Les entreprises évoluant dans les sociétés sociales-démocrates se distinguent par la présence de nombreuses mesures de coordination entre les parties prenantes visant principalement à augmenter la productivité. Celles qui ont du succès emploient généralement des méthodes de production centrées sur une performance de premier plan de la part d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Cette main-d'œuvre qualifiée, fortement encouragée à partager l'information requise afin de générer une amélioration constante des méthodes de production, bénéficie généralement d'une latitude importante dans l'exécution du travail.<sup>13</sup>

Par ailleurs, les dirigeants de ces entreprises sont conscients de la nécessité de maintenir un juste équilibre entre, d'une part, le maintien de saines relations industrielles et une qualité de vie pour leurs employés et, d'autre part, la rentabilité de l'entreprise ainsi que sa performance en bourse. Ainsi, les dirigeants de ces entreprises comprennent la nécessité d'un compromis social propice à l'essor de l'activité économique.<sup>14</sup> Par la nature même de cette dynamique, une confiance mutuelle s'établit entre employés et dirigeants. En somme, le haut niveau de compétence de la main-d'œuvre, la prédictibilité de salaires établis en fonction du niveau de productivité des travailleurs et le bas niveau de conflits sociaux permettent généralement aux économies des sociétés sociales-démocrates de demeurer des plus compétitives malgré une présence marquée de l'État et des coûts de main-d'œuvre plus élevés.<sup>15</sup>

Le développement de l'industrie aérospatiale au Québec est un exemple probant de

---

<sup>12</sup> Jeune Chambre de commerce de Montréal, *Pour un Québec inclusif et compétitif : favoriser l'accroissement de la compétitivité de Montréal à travers la promotion d'une culture de partenariat*, décembre 2005, [http://www.jccm.org/fr/data/jccm\\_mem\\_productivite.pdf](http://www.jccm.org/fr/data/jccm_mem_productivite.pdf).

<sup>13</sup> A. Sorge et S. Wolfgang, *Corporate Factory Organization*, Aldershot, Gower, 1986; R. Dore, *Flexible Rigidities*, Californie, Stanford University Press, 1986.

<sup>14</sup> P. Whyman, *Sweden and the Third Way: a Macro-Economic Evolution*, Aldenhot, Ashgate, 2003, pp. 214-215.

<sup>15</sup> G. Garrett, *Partisan Politics in the Global Economy*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998; voir généralement J.K. Hollingsworth et R. Boyer, *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997.

l'importance de la conciliation entre entreprises, syndicats et gouvernements pour assurer le succès de ce secteur. Grâce notamment à des efforts concertés en matière de formation et de recrutement de la main d'œuvre, tels que la mise sur pied du Comité sectoriel de main-d'œuvre en aérospatiale (CAMAQ)<sup>16</sup> et de programmes universitaires spécialisés (*Aviation Management* de l'Université Concordia, *L'Institute of Air and Space Law* de l'Université McGill ou la maîtrise en génie aérospatial de l'École de technologie supérieure), ainsi qu'à travers la création de regroupements tels que la grappe de l'aérospatiale du Grand Montréal<sup>17</sup>, la grande région de Montréal a été en mesure de s'établir comme deuxième capitale mondiale de l'aérospatiale en matière de densité d'emplois, derrière Seattle, mais devant Toulouse. Grâce à ces mesures, cette industrie du Montréal métropolitain représente aujourd'hui un pilier de notre économie comptant plus de 170 sociétés ou établissements, quelque 38 000 emplois directs et 10,5 milliards de dollars en exportations hors Québec, soit 70 % des exportations canadiennes du secteur.<sup>18</sup>

Par opposition, un autre exemple tend à renforcer l'importance de la confiance au sein de la société québécoise. Il s'agit de l'attitude de confrontation et de scepticisme associée à de trop nombreux projets de développement économique d'envergure. Notons par exemple celui de casino au bassin Peel, de la centrale au gaz du Suroît, du prolongement de l'autoroute 25 ou encore de projets de moindre ampleur, comme l'expansion de l'épicerie Chèvrefils sur le Plateau Mont-Royal, l'implantation de Wal-Mart, dans le quartier Saint-Michel, ou la conversion de l'ancienne usine d'Imperial Tobacco en condominiums et logements sociaux à Saint-Henri. Cette attitude est symptomatique d'un certain manque de confiance à l'égard des initiatives du secteur privé. Elle démontre ainsi de façon marquée la nécessité, au Québec, pour toute entreprise ou organisation, de prioriser la mise en place de conditions susceptibles de générer un climat de confiance avec les diverses parties prenantes dans le cadre de la mise sur pied de tout nouveau projet.

#### **D. La responsabilité sociale comme moyen d'accroître la confiance du public à l'égard des entreprises**

Assumer ses responsabilités, c'est réaliser ce qui est attendu de nous. C'est la meilleure façon de susciter la confiance. Ainsi, la confiance à l'égard des entreprises est nécessairement fonction des attentes de ses parties prenantes. Afin d'avoir du succès à long terme, particulièrement dans le contexte d'une société sociale-démocrate, il est clairement insuffisant pour une entreprise d'avoir un modèle d'affaire traditionnel. Une entreprise se doit d'avoir une légitimité auprès de ses parties prenantes. Les valeurs guidant ou perçues comme guidant la conduite de l'entreprise doivent être partagées par ses parties prenantes.<sup>19</sup>

De moins en moins nombreux sont ceux qui maintiennent que la seule responsabilité de l'entreprise se situe au niveau de la création de la richesse et du respect des lois. Les attentes des Québécois vont au-delà de cette perspective et englobent notamment la responsabilité qu'a l'entreprise en ce qui concerne le bien-être de ses employés et sa

---

<sup>16</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre en aérospatiale, <http://www.camaq.org>.

<sup>17</sup> Celle-ci a pour mission de « coordonner la mise en place d'un environnement permettant d'augmenter la productivité et accélérer la croissance du secteur afin qu'il devienne une source de création de richesse encore plus importante pour le Grand Montréal, le Québec et le Canada », voir CNW TELBEC, *Lancement de la grappe aérospatiale du Montréal métropolitain*, <http://www.cnw.ca/fr/releases/archive/May2006/15/c9050.html>.

<sup>18</sup> En date de 2002, voir Communauté urbaine de Montréal, *Cap sur le monde : Plan de développement économique*, février 2005, p. 140.

<sup>19</sup> R.H. Carlsson, *Ownership and Value Creation Strategic Corporate Governance in the New Economy*, West Sussex, England, John Wiley & Sons Ltd., 2001, p. 206.

contribution au développement durable.<sup>20</sup> Vue de la sorte, la principale contribution de l'entreprise est l'amélioration des conditions de vie de la population par son habilité à créer de la richesse. Ce principe représente la pierre d'assise du capitalisme.

## **E. Une responsabilité sociale intégrée à la gestion de nos entreprises pour en assurer la performance**

La valeur à long terme des entreprises s'évalue non seulement sur la base de leurs résultats financiers ponctuels, indicateur de performance qui tend à refléter la performance passée de l'entreprise, mais aussi sur la base de facteurs intangibles tels que :

- le niveau de satisfaction des consommateurs;
- la qualité des produits et services de l'entreprise;
- la qualité des relations avec les parties prenantes de l'entreprise;
- et le niveau d'engagement et d'innovation manifesté par les employés de l'entreprise.

En ce sens, il est encourageant de constater l'émergence de méthodes de gestion intégrant notamment l'évaluation de la qualité des relations de l'entreprise avec les parties prenantes externes ainsi que le niveau d'innovation et d'engagement manifesté par les employés de l'entreprise, tels que le *Triple Bottom Line* ainsi que le *Balanced Scorecard*. Ces outils de gestion fournissent un nombre de critères de mesures opérationnelles, complémentaires aux indicateurs financiers, représentant des éléments moteurs de la performance financière future de l'entreprise.<sup>21</sup> L'utilisation de ces outils de gestion visant à présenter un portrait de la capacité à long terme de l'entreprise à créer de la valeur pour ses clients, ses employés et ses actionnaires, permet également d'instaurer une méthode de gestion stratégique de l'entreprise.

Dans le cas du *Balanced Scorecard*,<sup>22</sup> cette gestion stratégique s'appuie sur quatre piliers fondamentaux. Elle vise à :

- générer un consensus quant aux objectifs stratégiques de l'entreprise;
- communiquer et orienter les efforts des employés;
- intégrer la planification stratégique et le processus budgétaire afin que l'octroi des budgets supporte l'atteinte de ces objectifs;
- à mettre en place un processus continu d'évaluation des objectifs stratégiques de l'entreprise et de ceux de chaque employé.

La mise en place de cet outil de gestion stratégique permet :

- de générer un consensus quant à la vision de l'avenir de l'entreprise et des objectifs qui permettront d'assurer son succès;

---

<sup>20</sup> C'est-à-dire l'amélioration des conditions de vie de la population, tout en restant dans les limites de la capacité de charge des écosystèmes. Tel que défini par l'Union mondiale pour la nature, le Programme des Nations Unies pour l'environnement et le World Wildlife Fund, voir UICN/PNUE/WWF, *Sauver la planète. Stratégie pour l'avenir de la vie*, Gland, Suisse, 1991, p. 250.

<sup>21</sup> R. Kaplan et D. Norton, *The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*, 1992, 70:1 Harvard Business Review 71; voir aussi A. Henriques et J. Richardson, *The Triple Bottom Line: does it all add up?*, London, Eathscan, 2004.

<sup>22</sup> R. Kaplan et D. Norton, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, 1996, 74:1 Harvard Business Review 75 et R. Kaplan et D. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2000.

- d'établir des objectifs personnalisés servant de base à l'établissement de la rémunération de chaque employé et visant à atteindre les objectifs de l'entreprise;
- d'utiliser ces objectifs comme critères de base dans l'octroi des ressources financières de l'entreprise et l'établissement des priorités opérationnelles afin de s'assurer que seules les initiatives menant à l'atteinte de ces objectifs soient initiées;
- d'utiliser des réunions périodiques afin d'évaluer la concordance des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise.

Afin que les recommandations de ce mémoire soient suivies et retenues par une vaste majorité des entreprises québécoises, il est impératif que des critères de performance sociale et environnementale soient intégrés à la planification stratégique, le processus budgétaire et l'évaluation individuelle et globale de l'entreprise. Il sera ainsi possible de systématiser la prise en compte des considérations sociales et environnementales, dans le processus de prise de décision. De plus, la diffusion publique de l'information relative à la performance sociale et environnementale des entreprises et à l'évaluation de la performance des dirigeants, notamment sur la base de critères liés à l'impact des activités de l'entreprise au niveau social et environnemental, favorisera les conditions propices au climat de confiance nécessaire à l'atteinte d'un développement durable au Québec.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> J. Allouche, *Corporate Social Responsibility*, Volume 1: *Concepts, Accountability and Reporting*, London, Palgrave, 2006.

## II. COMMENT ACCROÎTRE LA PERFORMANCE ET LA CONFIANCE À L'ÉGARD DE NOS ENTREPRISES?

### A. Recommandations aux dirigeants d'entreprises

#### Recommandation n° 1 - Consulter et établir un dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise

Comme la responsabilité d'une entreprise découle des attentes à son égard, il est impératif pour celle-ci d'établir un cadre pour recueillir et répondre aux attentes de ses parties prenantes (*stakeholders*), qu'il s'agisse de clients, d'actionnaires, de citoyens, d'autorités réglementaires, d'organismes communautaires ou encore d'ONG, qui s'intéressent à ses activités.<sup>24</sup> En établissant une forme de communication formelle avec ses parties prenantes, en faisant le suivi de leurs préoccupations, en conduisant des études d'impacts sociales et environnementales et en assignant des rôles et des responsabilités pour répondre à ces attentes, l'entreprise créera un climat de confiance et sera ainsi plus à même de créer de la valeur pour tous. De plus, les ONG étant le type d'organisation auquel les décideurs canadiens font le plus confiance, le fait pour une entreprise d'établir un dialogue crédible voire un partenariat avec l'une d'entre elles peut permettre de bénéficier indirectement de cette confiance.<sup>25</sup>

D'autre part, les communautés locales et les autres groupes d'intérêt œuvrant sur le terrain peuvent être de précieuses sources d'information pour les entreprises, car ces dernières leur permettent de mieux comprendre et de gérer certains des risques auxquels ils font face. Afin d'illustrer notre propos, nous avons retenu quelques exemples éloquentes de consultations et de dialogues initiés par des entreprises avec leurs parties prenantes.

Rio Tinto, l'une des plus grandes sociétés minières au monde, exige de toutes ses unités d'affaires, dont la compagnie minière IOC et QIT-Fer et Titane, toutes deux établies au Québec, qu'elles produisent un plan quinquennal de relations avec la collectivité. Ces plans, révisés chaque année, ont pour objectif d'assurer la meilleure compréhension mutuelle entre l'entreprise et son milieu. Ces plans sont conçus en trois étapes : l'évaluation des perceptions et des attentes du milieu, la tenue de consultations bidirectionnelles et le déploiement de programmes d'assistance à la collectivité visant, notamment, le développement de compétences durables qui outilleront la collectivité au-delà de la durée de vie de la mine.<sup>26</sup>

L'exemple de l'Association industrielle de l'est de Montréal (AIEM), qui regroupe 12 membres exploitant différents établissements industriels dans l'est de l'île de Montréal dont Petro-Canada, Shell Canada, Ultramar, Falconbridge et Gaz Métropolitain, vaut également d'être souligné. En 1994, l'AIEM s'est engagée dans une transformation profonde de sa mission en reconnaissant la nécessité d'établir des relations significatives et ouvertes avec les communautés avoisinantes. C'est ainsi que l'AIEM a amorcé un rapprochement graduel avec les habitants du secteur afin de mieux connaître leurs préoccupations tout en les informant de la nature spécifique des activités industrielles de ses membres, des risques y étant associés et des mesures de prévention mises en place notamment en matière

---

<sup>24</sup> Il existe d'ailleurs déjà des lignes directrices (Project SIGMA et AA1000 *Stakeholder Engagement Standard*) pour encourager l'entreprise dans cette nouvelle façon de faire et la guider tout au long du processus.

<sup>25</sup> Selon l'Edelman Trust Barometer, qui mesure sur une base annuelle le niveau de confiance recueilli par diverses organisations auprès de plus de 2000 leaders d'opinion mondiaux, <http://www.edelman.com/news/ShowOne.asp?ID=102>.

<sup>26</sup> Rio Tinto, *Five year communities plans*, [http://www.riotinto.com/library/microsites/SocEnv2004/comm/220\\_fiveyear.htm](http://www.riotinto.com/library/microsites/SocEnv2004/comm/220_fiveyear.htm).

environnementale. Différents mécanismes de liaison ont ainsi été mis en place, dont un comité de liaison avec la collectivité qui fait le point sur les attentes et la performance en matière d'environnement, de sécurité et de relations communautaires. Une ligne d'information téléphonique a aussi été mise sur pied pour recueillir les plaintes et les commentaires de la population avoisinante.<sup>27</sup>

Un troisième exemple d'intérêt est celui du fabricant montréalais de vêtements Gildan. Confronté, en 2004, à une campagne de boycott, organisée par des organismes de protection des droits de travailleurs, dont notamment le *Maquila Solidarity Network* et le *Workers Rights Consortium*, qui l'accusaient d'avoir contrevenu à la liberté d'association dans l'une de ses usines au Honduras, Gildan a amorcé un dialogue avec ces groupes afin de trouver un terrain d'entente. Après discussions, les parties se sont entendues sur une série de mesures correctives à l'égard des travailleurs lésés. Ceci a mis fin à la campagne contre Gildan. À ce jour, l'entreprise poursuit de façon régulière le dialogue avec ces organismes qui demeurent vigilants à l'égard de la compagnie, n'hésitant pas à communiquer avec elle lorsque des problèmes surviennent dans ses usines.<sup>28</sup>

## **Recommandation n° 2 - Intégrer la responsabilité tout au long de la chaîne de production**

La responsabilité des entreprises s'étend à l'ensemble de leurs chaînes de production, incluant leurs chaînes d'approvisionnement et leur réseau de distribution. Afin de mériter la confiance du public, les entreprises québécoises devraient se doter d'une politique d'achat responsable, basée sur un code de conduite stipulant les pratiques sociales et environnementales qu'elles souhaitent voir observées par leurs fournisseurs et partenaires d'affaires, telles que le respect de normes internationales, l'interdiction du travail des enfants ou de l'utilisation de certains polluants dans les processus de production. Afin de faire respecter ce code de conduite, ces entreprises devraient aussi mettre sur pied un système de vérification des pratiques des partenaires et fournisseurs.

De façon générale, la meilleure façon d'intégrer la responsabilité tout au long de la chaîne de production consiste à prendre en compte le cycle complet de vie des produits, procédés ou services que l'on offre, ce qu'on appelle la « pensée cycle de vie ». Celle-ci se définit comme une philosophie de production et de consommation qui vise la prise en compte de toutes les relations (environnementales, économiques et sociales) propres à un produit ou à un service, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à l'élimination finale, afin d'en réduire l'impact négatif et d'optimiser l'impact positif sur l'environnement et la société. Il est ainsi possible de changer les modèles de production non durables en prenant des actions en amont plutôt qu'en aval.

À défaut d'intégrer cette philosophie, une entreprise s'expose à de nombreux risques liés à la réputation, au boycott, à la rupture d'approvisionnement, aux changements réglementaires intégrant l'analyse du cycle de vie, aux poursuites, à la difficulté à trouver du financement ou à s'assurer, et à la perte de marché.

À ce titre on retient l'exemple de la compagnie Adidas. Le groupe de pression Viva a en effet récemment lancé une campagne internationale de boycott de l'entreprise pour dénoncer les pratiques de ses fournisseurs de peaux de kangourous utilisées dans la fabrication de chaussures. Ces fournisseurs opèrent un véritable carnage parmi la population de kangourous en Australie.

---

<sup>27</sup> Association industrielle de l'est de Montréal, *Liaison avec nos voisins*, <http://www.aiem.qc.ca/content/view/94/64>.

<sup>28</sup> Gildan, <http://gildan.com/corporate/pdf/fr/citizen2005.pdf>.

Il est par ailleurs intéressant de souligner le cas de Gap qui a fait l'objet de campagnes de boycott, vers le milieu des années 1990 de la part de groupes déplorant les conditions de travail dans les usines de ses sous-traitants. L'attention médiatique accordée à ces campagnes ainsi que la pression populaire a contraint l'entreprise à revoir ses façons de faire. Gap s'est ainsi dotée d'un code de conduite pour ses fournisseurs (*Vendor Code of Conduct*) qui précise les pratiques devant être suivies en ce qui a trait à l'environnement, la discrimination, le travail forcé, le travail des enfants, le salaire, les heures et les conditions de travail dans les usines.<sup>29</sup> Afin de voir à l'application de ce code, Gap peut compter sur une équipe de 92 vérificateurs internes. En 2004, ces vérificateurs ont effectué 6 750 visites dans 2 672 installations situées dans plus de 50 pays, soit plus de 99,9 % des installations produisant des biens pour Gap. Le travail des vérificateurs vise à la fois à vérifier les pratiques des nouvelles usines souhaitant faire affaires avec Gap et à permettre le suivi des fournisseurs existants. Lorsque des violations sont observées, Gap cherche à travailler avec le sous-traitant afin de corriger la situation. Lorsque Gap observe des violations significatives de son code de conduite et un manque d'amélioration de la part du fournisseur, elle cesse de faire affaires avec celui-ci. C'est ce qui est arrivé à 70 fournisseurs en 2004. L'ensemble de ces pratiques est détaillé dans le bilan social de l'entreprise.<sup>30</sup>

À travers leurs pratiques d'achat, il est également possible pour les entreprises d'encourager des pratiques plus saines pour l'environnement telles que la production d'énergie verte. C'est notamment le cas du *Green Power Market Development Group*, une association de multinationales, qui s'est doté d'une politique commune d'achat d'énergie verte : énergie solaire, éolienne, biomasse, biogaz, énergie géothermique et piles à combustible.<sup>31</sup> Le groupe a annoncé une augmentation de sa consommation de 185 MW d'énergie verte en 2005, pour un total cumulatif de 360 MW. Le groupe vise à atteindre une consommation de 1 000 MW d'ici 2010. Les entreprises américaines participantes sont Alcoa, Dow Chemical Company, DuPont, FedEx Kinko's, General Motors, IBM, Interface, Johnson & Johnson, NatureWorks, Pitney Bowes, Staples et Starbucks. Du côté des compagnies européennes, on retrouve British Telecom, Holcim, IKEA et Tetra Pak.

Dans le secteur du commerce de détail, on peut souligner le fait que l'entreprise américaine Office Depot se soit dotée d'une politique de vente de papier plus responsable qui intègre les notions de fibres post-consommation, de fibres recyclées, de pratiques forestières de protection des forêts anciennes, de protection des forêts diversifiées, d'utilisation de chlore et de génie génétique.<sup>32</sup> Par ailleurs, depuis 1999, Home Dépôt a adopté une politique visant à favoriser l'achat de bois de coupe « responsable » certifié par le *Forest Stewardship Council* (FSC). Après une entente avec le *World Wildlife Fund* (WWF), la chaîne s'est également engagée à ne pas vendre de bois provenant de forêts en voie de disparition, ou de bois provenant de plus de 40 espèces d'arbres en voie de disparition et identifiées comme tels par le *World Conservation Monitoring Centre*.<sup>33</sup> L'exemple de Home Dépôt se veut également pertinent pour illustrer le type de collaboration qui peut s'établir entre une entreprise et des organisations non-gouvernementales capables d'identifier les risques inhérents aux pratiques de l'entreprise.<sup>34</sup>

---

<sup>29</sup> GAP, *GAP Inc. Code of Vendor Conduct*, [http://www.gapinc.com/public/documents/code\\_vendor\\_conduct.pdf](http://www.gapinc.com/public/documents/code_vendor_conduct.pdf).

<sup>30</sup> GAP, *Facing Challenges Finding Opportunities, 2004 Social Responsibility Report*, [http://www.gapinc.com/public/documents/CSR\\_Report\\_04.pdf](http://www.gapinc.com/public/documents/CSR_Report_04.pdf).

<sup>31</sup> Green Power Market Development Group, <http://www.thegreenpowergroup.org>.

<sup>32</sup> Office Depot, *Office Depot Environmental Paper Procurement Policy & Vision Statement*, <http://www.community.officedepot.com/paperproc.asp>.

<sup>33</sup> Home Dépôt, *Wood Purchasing Policy*, [http://corporate.homedepot.com/wps/portal/Wood\\_Purchasing](http://corporate.homedepot.com/wps/portal/Wood_Purchasing).

<sup>34</sup> Voir Recommandation n° 1, *Consulter et établir un dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise*.

### Recommandation n° 3 - S'impliquer dans la société et la communauté

En contribuant en temps, argent ou compétences, dans la recherche de solutions à des problèmes de société ainsi qu'en s'impliquant au sein des communautés où elles font affaires, les entreprises seront en mesure d'améliorer la perception des Québécois à leur égard.

Le programme *Entreprises généreuses* d'Imagine Canada, qui exige de ses membres qu'ils versent 1 % de leurs profits avant impôt à des organismes de bienfaisance et qu'ils encouragent leurs employés à faire du bénévolat, représente un bel exemple en ce sens.<sup>35</sup> De la même façon, de nombreux organismes communautaires sollicitent quotidiennement l'aide des entreprises et de leurs employés. C'est ainsi que le défi Bénévole des entreprises a été lancé par Bénévoles Canada, en septembre 2005. Il vise à offrir plus de 150 000 heures de bénévolats au sein des collectivités où les employés travaillent et vivent en fournissant les outils nécessaires à la mise sur pied de projets de bénévolat.<sup>36</sup>

Plusieurs entreprises ont d'ailleurs des politiques visant à encourager leurs employés à faire du bénévolat, que ce soit en leur accordant du temps libre ou encore en contribuant financièrement aux causes dans lesquelles leurs employés sont impliqués. C'est le cas d'entreprises comme la Banque Scotia,<sup>37</sup> BCE<sup>38</sup> et d'UPS Canada.<sup>39</sup>

De telles pratiques peuvent d'ailleurs s'avérer des arguments de recrutement intéressants alors que, selon un sondage de Deloitte & Touche, 72 % des travailleurs américains, et 87% des étudiants au travail âgés de plus de 18 ans, choisiraient de travailler pour une compagnie qui soutient des causes charitables, s'ils avaient à choisir entre deux emplois offrant les mêmes conditions.<sup>40</sup>

Parallèlement, le soutien envers des causes charitables peut s'avérer un argument de vente intéressant. Selon un rapport publié par l'organisme britannique *Business in the Community*, 74 % des consommateurs britanniques croient que les entreprises devraient impliquer une œuvre de charité ou une « bonne cause » dans leur marketing. Par ailleurs, 81 % de ces consommateurs affirment qu'ils sont plus susceptibles d'acheter un produit s'il est associé à une cause qui leur tient à cœur, tandis que 86 % d'entre eux ont une image plus positive des entreprises qui agissent « *to make the world a better place* ».<sup>41</sup>

D'autre part, outre les contributions philanthropiques, la JCCM encourage les entreprises à mettre leur savoir-faire au profit de causes économiques, sociales et environnementales. Un excellent exemple de ce type d'initiative est l'implication sociale du Cirque du Soleil.<sup>42</sup> En plus de contribuer, pour 1 % de ses revenus de billetterie, à l'action sociale auprès des jeunes en difficulté, l'entreprise met à profit ses compétences pour aider ces jeunes à sortir

---

<sup>35</sup> Imagine Canada, <http://www.imaginecanada.ca>.

<sup>36</sup> Conseil canadien des entreprises pour le bénévolat, <http://www.benevoles.ca/volcan/frn/content/employ-support/corporate.php>.

<sup>37</sup> Banque Scotia, *Programme de bénévolat des employés de la Banque Scotia*, [http://www.scotiabank.com/cda/content/0,1608,CID4642\\_LIDfr,00.html](http://www.scotiabank.com/cda/content/0,1608,CID4642_LIDfr,00.html).

<sup>38</sup> Bell Canada, *Bénévolat auprès des groupes communautaires*, <http://www.bce.ca/fr/community/employee/volunteering>.

<sup>39</sup> UPS, *184 000 \$ versés à des organismes caritatifs grâce au bénévolat des employés d'UPS*, [http://www.ups.com/content/ca/fr/about/news/04\\_18\\_2005.html](http://www.ups.com/content/ca/fr/about/news/04_18_2005.html).

<sup>40</sup> CSR Wire, *Deloitte Survey Reveals that 72 Percent of Americans Want to Work for Companies that Support Charitable Causes*, <http://www.csrwire.com/article.cgi/3106.html>.

<sup>41</sup> Business in the Community, *Research & Evaluation Who we are and what we do*, <http://www.bitc.org.uk/resources/research/index.html>.

<sup>42</sup> Cirque du Soleil, *Action sociale*, <http://www.cirquedusoleil.com/CirqueDuSoleil/fr/company/socialaction/default.htm>.

d'impasses socio-économiques par l'entremise de programmes de formation et de coopération internationale. Le plus important d'entre eux est Cirque du Monde. Il propose des ateliers de cirque à des organismes communautaires travaillant auprès des jeunes en difficulté un peu partout sur la planète. Créé en 1993, ce programme est maintenant implanté dans 34 communautés sur 5 continents. À Montréal, Cirque du Monde collabore par exemple avec l'organisme Dans la rue qui vient en aide aux jeunes dans la rue.

L'exemple de la jeune entreprise montréalaise Beautiful Oceans est aussi digne de mention.<sup>43</sup> L'entreprise, qui offre des cours de biologie corallienne avec certifications associées aux amateurs de plongée sous-marine et en apnée, a inclus l'implication dans la communauté au cœur de sa mission. Ainsi, elle effectue des dons de matériel éducatif dans les écoles primaires et secondaires et elle a développé un module de formation spécial *People and Coral* qu'elle présente dans les écoles primaires. Enfin, il est prévu que Beautiful Oceans fasse don aux communautés au sein desquelles elle évolue de bouées d'ancrages respectueuses des fonds marins et qu'elle participe, par l'apport de connaissances et de fonds monétaires, à la création d'aires marines protégées dans ces mêmes régions. L'entreprise est par ailleurs membre du réseau *1 % for the Planet*, un réseau d'entreprises faisant don d'au moins 1 % de leur chiffre d'affaires à des organismes à but non lucratif œuvrant dans le domaine de la protection environnementale.<sup>44</sup> L'industrie touristique représente un des secteurs industriels se développant le plus rapidement à l'échelle mondiale.<sup>45</sup> Lorsqu'elle respecte la biodiversité locale, peu importe l'endroit, elle contribue à son propre succès.

#### **Recommandation n° 4 - Tenir compte de la performance sociale et environnementale dans la rémunération des dirigeants d'entreprise**

Afin de s'assurer qu'ils ont à cœur les attentes non financières des parties prenantes de l'entreprise, la rémunération des dirigeants devrait, en partie, être liée à des critères reliés à la performance sociale, tels que le niveau de satisfaction des employés, ou à la performance en santé et sécurité et dans le domaine de l'environnement de l'entreprise, tels que la réduction des émissions de gaz à effet de serre ou l'éradication des déversements de polluants organiques persistants. De toute évidence, plus on récompensera les dirigeants pour la performance de l'entreprise en matière de développement durable, plus ces derniers souhaiteront l'améliorer.

Rappelons que la divulgation de la rémunération des cinq dirigeants les mieux payés d'une entreprise cotée en Bourse est requise conformément à la réglementation des valeurs mobilières canadiennes et américaines.<sup>46</sup> Dans la circulaire de la direction, un tableau présente, le salaire, les primes annuelles, les octrois d'options et d'actions ainsi que les autres primes versées. Un autre tableau donne la valeur estimée des prestations de retraite selon le nombre d'années d'ancienneté. Les critères de mesure ou d'évaluation de la performance des dirigeants ne sont par contre pas toujours divulgués.

Certaines entreprises canadiennes sont toutefois à l'avant-garde dans ce domaine. Chez Alcan, 10 % de la rémunération incitative pouvant être versé à un haut dirigeant sont basés sur l'atteinte d'objectifs en matière d'environnement, de santé et sécurité, tels que le

---

<sup>43</sup> Beautiful Oceans, <http://www.beautifuloceans.com>.

<sup>44</sup> *1 % for the Planet*, <http://www.onepercentfortheplanet.org>.

<sup>45</sup> L'Organisation mondiale du tourisme de l'ONU et le *World Travel & Tourism Council* ont institué un nouveau système de comptes nationaux, le *Travel & Tourism Satellite Accounts System*, qui tient compte de l'ensemble de l'industrie du voyage et des conséquences grandissantes du tourisme sur l'économie. <http://www.world-tourism.org/statistics/index.htm>.

<sup>46</sup> *SEC Rules Tightened On Pay Disclosure*, *Washington Post*, 27 juillet 2006, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/07/26/AR2006072601929.html>.

nombre d'incidents et d'absences découlant de blessures ou maladie.<sup>47</sup> De même, parmi les critères d'évaluation du rendement du président et chef de la direction de la Banque Nationale du Canada, on inclut des facteurs non financiers à caractère social tels que « la création et le maintien d'une image corporative réputée, fondée sur le développement continu de la qualité du service à la clientèle et une implication importante au sein de la collectivité » ainsi que « le développement et le maintien de relations harmonieuses avec les actionnaires, les clients, les employés, les gouvernements et autres autorités réglementaires, de même que les collectivités ». Bien qu'il soit pour l'instant impossible de connaître l'importance relative accordée à ces facteurs ou les indicateurs précis qui permettent d'évaluer si le dirigeant a rencontré ces objectifs, l'inclusion de ces facteurs représente un pas dans la bonne direction.<sup>48</sup>

Il est à noter que, depuis juin 2005, la Coalition canadienne pour la bonne gouvernance exerce des pressions pour augmenter la divulgation de la rémunération des dirigeants d'entreprises. La Coalition a publié un guide pour les entreprises, facile à suivre, intitulé *Good Governance Guideline for Principled Executive Compensation*.<sup>49</sup> Il est illustré d'exemples. Cette tendance fait écho à de récents développements aux États-Unis où en réponse à la préoccupation croissante des investisseurs face à l'importante hausse de la rémunération des grands patrons, la *Securities and Exchange Commission* (SEC) a adopté, en juillet 2006, de nouvelles exigences relatives à la divulgation de la rémunération totale des dirigeants et des administrateurs, dont l'obligation de divulguer les critères de performance des dirigeants.<sup>50</sup>

### **Recommandation n° 5 - Communiquer et faire certifier l'information sur la performance sociale et environnementale**

La collecte et la divulgation d'information concernant la performance sociale et environnementale de l'entreprise permettent de démontrer que celle-ci les considère comme étant une priorité. Cette divulgation prend la forme d'un bilan social et environnemental publié à échéance fixe inclus dans le rapport d'activités annuel de l'entreprise.

La communication de la performance environnementale et sociale devient la norme au Canada, alors que seul un nombre restreint d'entreprises est, à l'heure actuelle, légalement dans l'obligation de publier un tel rapport.<sup>51</sup> Selon une étude mondiale, publiée par la firme KPMG, 41 % des 100 plus grandes entreprises au pays ont néanmoins publié des bilans sociaux en 2004. Ceci place le Canada au troisième rang mondial, derrière le Japon (80 %) et la Grande-Bretagne (71 %).<sup>52</sup>

Bien que nous saluions cette tendance, il convient de souligner que le contenu et la forme de cette divulgation ne sont actuellement soumis à aucune réglementation, de telle sorte que son contenu est extrêmement variable. L'exemple d'une entreprise comme la Banque

---

<sup>47</sup> Alcan, *Circulaire de sollicitation de procurations de la direction 2006*, p. 21.

<sup>48</sup> Banque Nationale du Canada, *Circulaire de sollicitation de procurations de la direction 2006*, p. 17.

<sup>49</sup> Canadian Coalition for Good Governance,  
<http://www.cggg.ca/media/files/Principle%5FExec%5FComp%5FJune%5F2005.pdf>.

<sup>50</sup> *Supra* note 45.

<sup>51</sup> Les banques, les sociétés de fiducie et les sociétés d'assurance constituées en vertu d'une loi fédérale, et dont les capitaux propres sont d'au moins un milliard de dollars, sont tenues conformément à la réglementation fédérale applicable de publier chaque année une déclaration sur les responsabilités envers la collectivité, dans laquelle elles décrivent leur contribution à la société et à l'économie du Canada. Voir Agence de la consommation en matière financière du Canada, <http://www.fcac-acfc.gc.ca/fra/consommateurs/droits/enonces.asp>.

<sup>52</sup> KPMG,  
[http://www.kpmg.com/Rut2000\\_Prod/Documents/7/KPMG%20Intl%20CR%20Survey%202005%20\(web%20version\).pdf](http://www.kpmg.com/Rut2000_Prod/Documents/7/KPMG%20Intl%20CR%20Survey%202005%20(web%20version).pdf).

Royale du Canada est toutefois digne de mention puisqu'en plus de son bilan social, l'entreprise fournit, sur son site Internet, une liste exhaustive de plusieurs dizaines d'indicateurs de performance sociale et environnementale.<sup>53</sup>

Depuis 2000, les entreprises produisant des bilans sociaux peuvent se référer aux directives de la *Global Reporting Initiative* (GRI), une organisation établie par la Coalition pour les économies environnementalement responsables et rejoint par le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) pour rendre compte de leur performance économique, environnementale et sociale.<sup>54</sup> Ces directives constituent aujourd'hui une norme mondialement reconnue quant au contenu devant être couvert par le bilan social et environnemental d'organisations de grande ou de petite taille. Ainsi, est-il possible, pour quiconque le consulte, de comparer son contenu par rapport aux normes prescrites par la GRI.

On doit toutefois noter qu'en 2005, seules 23 entreprises canadiennes ont produit des rapports suivant les directives du GRI. Cela constitue néanmoins une augmentation significative par rapport à 2004, alors que seulement six entreprises s'étaient conformées à ces directives.<sup>55</sup>

Bien que le caractère volontaire du GRI lui confère de nombreux avantages, tels que d'encourager la mobilisation du secteur privé, l'adoption des normes de la GRI n'offre aucune garantie quant à l'exactitude des données divulguées. Ainsi, les entreprises peuvent avoir recours à des firmes comptables pour faire certifier le contenu de leur bilan social et environnemental.<sup>56</sup> Par ailleurs, la meilleure façon pour une entreprise de garantir la crédibilité de sa performance sociale et environnementale est d'avoir recours à des organismes de vérification et de certification externes et crédibles qui effectuent des vérifications périodiques. Un exemple de ce type d'agent de rectification est l'organisme sans but lucratif américain Vérité qui visite notamment les usines de Gap, Mountain Equipment Coop et Gildan afin d'y vérifier la conformité des conditions de travail avec les rapports produits par l'entreprise.<sup>57</sup>

De même, il est possible de faire certifier ses produits pour assurer aux consommateurs, et à l'ensemble des parties prenantes, qu'ils ont été produits dans des conditions durables et équitables.<sup>58</sup> On peut retenir à ce titre l'exemple du FSC, utilisé notamment par Home Dépôt, Abitibi-Consolidated et Domtar, qui certifie que des produits de bois et papier sont issus d'une gestion forestière responsable.<sup>59</sup>

Le *Marine Stewardship Council*<sup>60</sup>, par exemple, est une initiative commune de l'organisation environnementale WWF et du géant de l'agroalimentaire Unilever, développée à la fin des années 90. Elle vise à certifier les pêcheries durables et, par l'entremise d'une étiquette, permet aux consommateurs d'effectuer des achats responsables. Au Canada, les produits MSC sont distribués par *Whole Foods Market*. Autre initiative, le *Marine Aquarium Council*<sup>61</sup>

---

<sup>53</sup> Banque royale du Canada, *Sustainability Report*, <http://www.rbc.com/community/pdf/Online-Sustainability-Report.pdf>.

<sup>54</sup> Global Reporting Initiative, <http://www.globalreporting.org>.

<sup>55</sup> *Capital Markets & Sustainability: Investing in a sustainable future*, rapport non encore publié de la Table ronde nationale sur l'économie et l'environnement, fourni par l'auteur.

<sup>56</sup> Ce genre de rapport est également appelé « bilan sociétal ».

<sup>57</sup> Vérité, *Client Services & Programs*, <http://www.verite.org/services/description.htm>.

<sup>58</sup> Voir également d'autres exemples de certification présentés dans le contexte de la recommandation n° 10 Consommer de façon responsable.

<sup>59</sup> Forest Stewardship Council, <http://www.fscscanada.org>.

<sup>60</sup> Marine Stewardship Council, <http://www.msc.org>.

<sup>61</sup> <http://www.aquariumcouncil.org/>

permet de reconnaître les « bonnes pratiques » tout au long de la chaîne de distribution aquariophile. Elle contribue ainsi à la conservation de la biodiversité des récifs coralliens et autres écosystèmes marins fragiles ou riches en ressources biogénétiques.

Afin d'assurer une confiance accrue du public envers les entreprises, la JCCM pense que ces dernières devraient non seulement communiquer leur performance environnementale et sociale, mais également faire vérifier et certifier celle-ci par des parties externes neutres et crédibles.

Enfin, la JCCM considère qu'il est souhaitable que le niveau de la divulgation sociale et environnementale d'une entreprise varie en fonction du nombre d'employés et de son chiffre d'affaires. Cela est déjà notamment prévu par le GRI. Il s'agit d'éviter d'accroître indûment le fardeau administratif des petites et moyennes entreprises qui disposent rarement de ressources suffisantes pour mesurer, de façon exhaustive, leur performance environnementale et sociale.

## **B. Recommandations à l'égard des gouvernements**

### **Recommandation n° 6 - Augmenter les pouvoirs et l'efficacité des organismes de réglementation financière et environnementale**

Dans la foulée des scandales financiers des dernières années aux États-Unis et ailleurs dans le monde (notamment Parmalat), les autorités réglementaires se sont dotées de lois et règlements afin de renforcer la confiance des investisseurs envers les marchés financiers. La *Loi américaine Sarbanes-Oxley*, adoptée en juillet 2002, est certainement l'initiative la plus connue en ce qui concerne la mise en place de mesures consacrées à la protection des investisseurs.

À l'instar des autorités réglementaires américaines, les Autorités canadiennes de réglementation en valeurs mobilières (ACVM), et plus particulièrement l'Autorité des marchés financiers (AMF), au Québec, se sont également vivement préoccupés de la baisse de confiance des investisseurs, particulièrement à la lumière des scandales canadiens de Bre-X, Cinar et Livent. Les ACVM ont ainsi élaboré des règlements servant à améliorer la qualité de l'information financière fournie aux investisseurs et à consolider et maintenir la réputation de nos marchés à l'échelle internationale. Il faut souligner que ces initiatives représentent le fruit des efforts conjoints des ACVM car, à l'inverse de ce qui s'est passé aux États-Unis, aucune loi canadienne ou provinciale n'a imposé l'adoption de ces mesures. Parmi l'ensemble des mesures ayant été adoptées par les ACVM, on note les suivantes :

- la mise en place, en 2002, du Conseil canadien sur la reddition de comptes, chargé de la surveillance des vérificateurs externes;
- une nouvelle exigence d'attestation, par le chef de la direction et le responsable des finances, de la fiabilité des informations financières annuelles et périodiques présentées par les sociétés publiques, et le règlement imposant à ces hauts dirigeants de reconnaître leur responsabilité à l'égard de ces informations et des contrôles et procédures qui encadrent leur préparation et leur communication;<sup>62</sup>
- des règles plus strictes concernant les comités de vérification. Ils ont pour objectif d'amener les sociétés publiques à établir et à maintenir des comités de vérification

---

<sup>62</sup> *Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs.*

compétents et indépendants;<sup>63</sup>

- des règles de divulgation des pratiques de régie d'entreprise impliquant une obligation pour l'entreprise publique de divulguer dans quelle mesure les pratiques recommandées ont été suivies ou, si ce n'est pas le cas, les mesures prises par l'entreprise pour atteindre les objectifs qui sous-tendent les pratiques recommandées.<sup>64</sup>

Ces nouvelles obligations d'information constituent une toile solide pour développer et maintenir de bonnes pratiques de gouvernance.

Tel que le soulignait la JCCM, dans son mémoire sur la promotion de l'entrepreneuriat au Québec, publié en avril 2006, les ACVM ont su faire preuve de doigté et de vision en adoptant des mesures qui sont à la fois en conformité avec les principes de la *Loi Sarbanes-Oxley* et adaptées au contexte canadien.

Par ailleurs, tel que mentionné par de nombreux commentateurs de la scène financière canadienne<sup>65</sup> et tel que reconnu par les plus hauts dirigeants des ACVM,<sup>66</sup> le Canada a traditionnellement fait preuve d'un certain laxisme dans la surveillance et l'instigation de poursuites judiciaires visant à faire respecter la réglementation. La JCCM salue donc la mise sur pied d'une équipe conjointe d'enquêteurs de la Gendarmerie Royale du Canada et de la Sûreté du Québec pour améliorer l'efficacité des enquêtes et l'adoption de modifications à la *Loi sur les valeurs mobilières* (Québec) pour permettre l'imposition d'amendes pouvant atteindre cinq millions de dollars et d'octroyer des peines d'emprisonnement pouvant aller jusqu'à cinq ans.<sup>67</sup> Il ne s'agit pas, à notre avis, d'augmenter davantage la réglementation financière régissant les activités des entreprises, mais plutôt d'assurer que davantage de ressources soient allouées afin d'assurer une meilleure application de la réglementation actuelle. La population sera alors en mesure de constater que les entreprises qui contreviennent à la réglementation existante sont identifiées et punies comme il se doit.

En ce sens, au Québec, les autorités réglementaires dans le domaine financier devraient s'inspirer des mesures adoptées par la Province dans le domaine de la réglementation environnementale. Le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs du Québec (MDDEP) semble avoir initié avec succès le virage de l'adoption et de le

---

<sup>63</sup> *Règlement 52-108 sur la surveillance des vérifications.*

<sup>64</sup> *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance et Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance.*

<sup>65</sup> Y. Boisvert, *Norboung et les deux polices*, *La Presse*, 13 mars 2006, A5; M. Boisvert, *La Passoire*, *La Presse*, cahier *La Presse Affaires*, 10 février 2006, p. 7; Extrait d'un discours du gouverneur de la Banque du Canada, David Dodge, décembre 2004 : « Un autre aspect que le Canada doit absolument continuer à améliorer est celui de l'application de la loi. Il existe une perception généralisée selon laquelle les autorités canadiennes ne punissent pas assez sévèrement les fraudeurs et manquent de poigne dans l'application des règles concernant les délits d'initié ou autres. », <http://www.bankofcanada.ca/fr/discours/2004/sp04-14f.html>.

<sup>66</sup> Lors d'une conférence de presse en janvier 2006, Jean Saint-Gelais, le président de l'Autorité des marchés financiers a déclaré : « Il serait temps que les sanctions soient à la hauteur des fraudes commises, et si la faute mérite des peines d'emprisonnement, il serait plus que temps qu'elles soient à la hauteur du problème. » [...] « Les Américains, après les scandales du début des années 2000, se sont pris en main. Il faut qu'on fasse la même chose au Canada, au Québec, qu'on se prenne en main », a ajouté M. Saint-Gelais ; « There is a general perception that we don't have effective enforcement in Canada, and to some extent, I think that's true, mainly on the side of criminal enforcement », déclaration de Douglas Hyndman, président de la British Columbia Securities Commission lors d'une entrevue à Bloomberg en décembre 2004, <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=10000082&sid=aGY9Gs4eoDg0&refer=Canada>.

<sup>67</sup> *Loi sur les valeurs mobilières*, L.R.Q., c. V-1.1, arts. 204 et 208.1 (Québec).

mise en application de mesures coercitives afin d'assurer le respect des lois environnementales sous sa juridiction. Le MDDEP souhaite ainsi doubler le nombre d'inspections agricoles et industrielles d'ici 2007 pour les porter à 30 000.<sup>68</sup> Soulignant le laxisme des dernières années, le ministre de l'Environnement a récemment déclaré que le MDDEP favorisera une application plus rigoureuse de la *Loi sur la qualité de l'environnement* (Québec) et des règlements adoptés en vertu de celle-ci.<sup>69</sup> Il a également indiqué qu'il souhaitait aussi constituer une équipe d'avocats spécialisés se consacrant exclusivement aux poursuites judiciaires en matière d'infractions environnementales. Soulignant que la législation environnementale présentement applicable permet d'assurer une protection adéquate de la qualité de l'environnement, le Ministre a indiqué qu'il n'entendait pas mettre en place de réforme majeure des lois et des règlements environnementaux, si ce n'est qu'un amendement permettant au gouvernement du Québec d'adopter un règlement afin de percevoir des frais exigibles destinés à couvrir les coûts engendrés par les mesures de surveillance et de contrôle, dont les inspections et les enquêtes.

La JCCM pense qu'une application plus rigoureuse des lois et règlements présentement applicables, tant en matière financière qu'environnementale, résultera en un taux de conformité plus élevé, et ce, au bénéfice de l'ensemble de la population québécoise.

### **Recommandation n° 7 - Encourager et encadrer la divulgation sociale et environnementale**

La performance sociale et environnementale d'une entreprise peut avoir une incidence importante sur sa situation financière et ses perspectives d'avenir. Il suffit de penser aux services écosystémiques dont profite l'entreprise opérant dans des secteurs aussi variés que l'exploitation des matières premières, les biotechnologies, les cosmétiques ou le pharmaceutique, aux amendes ou poursuites auxquelles une entreprise peut faire face dans le cas de comportements illégaux ou préjudiciables en matière environnementale (préjudices aux habitats naturels, déversements de polluants, introduction d'espèces exotiques envahissantes, émissions excessives touristiques de santé liés aux produits) ou sociale (discrimination, équité salariale ou non-respect des normes du travail internationales). Tous ces cas représentent des risques matériels qui doivent faire l'objet d'une divulgation de la part des sociétés ouvertes, selon les ACVM. Cette même notion de risques matériels se retrouve également dans les lignes directrices sur le rapport de gestion publiées par le Conseil canadien de l'information sur la performance de l'Institut canadien des comptables agréés.

En octobre 2005, ce même organisme a publié un document de réflexion intitulé *Informations à fournir dans le rapport de gestion sur l'incidence financière des changements climatiques et d'autres questions environnementales*, où on peut lire que « des sociétés exposées à des risques environnementaux significatifs ne fournissent pas toujours des informations appropriées dans leurs déclarations réglementaires et leurs rapports à l'intention des marchés financiers, en particulier à l'égard des changements climatiques ». <sup>70</sup>

Cela est particulièrement vrai lorsque ces risques s'évaluent à long terme ou n'affectent

---

<sup>68</sup> Gouvernement du Québec, *Plan stratégique 2005-2008 du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs*, 9 mai 2005, [http://www.mddep.gouv.qc.ca/ministere/plan\\_stateg05-08/orientations.htm](http://www.mddep.gouv.qc.ca/ministere/plan_stateg05-08/orientations.htm) (date d'accès : 10 août 2006).

<sup>69</sup> Radio-Canada, *Les pollueurs dans la mire de Québec*, 28 avril 2004, <http://www.radio-Canada.ca/nouvelles> (date d'accès : 10 août 2006).

<sup>70</sup> Comptables agréés du Canada, [http://www.icca.ca/multimedia/Download\\_Library/Research\\_Guidance/MDandA\\_Business\\_Reporting/CPRB\\_Discussion\\_Brief\\_2005.pdf](http://www.icca.ca/multimedia/Download_Library/Research_Guidance/MDandA_Business_Reporting/CPRB_Discussion_Brief_2005.pdf).

qu'indirectement l'entreprise, comme c'est le cas avec les risques associés à la diminution de la diversité biologique ou aux changements climatiques.<sup>71</sup> Le CICA poursuit ainsi en affirmant que « (...), les questions relatives aux changements climatiques et autres questions environnementales devraient être communiquées et faire l'objet d'explications lorsqu'elles ont, ou sont, raisonnablement susceptibles d'avoir, une incidence actuelle ou future, directe ou indirecte, sur la situation financière de l'entité, l'évolution de sa situation financière, ses résultats d'exploitation, sa situation de trésorerie, ses dépenses en immobilisations ou ses sources de financement, qui sont importantes pour les investisseurs ».

Ce sentiment est d'ailleurs partagé par le *Carbon Disclosure Project* (CDP), un regroupement de 211 investisseurs institutionnels, incluant Merrill Lynch, le Crédit Suisse, la Caisse de dépôt et placement du Québec et BMO Groupe financier, comptant quelque 31 mille milliards de dollars US en actifs sous gestion. À quatre reprises, les membres du CDP ont écrit aux plus importantes sociétés de la planète afin de leur demander de divulguer leurs niveaux d'émissions de gaz à effet de serre ainsi que leur plan de réduction de ces gaz. Le dernier projet, le CDP4, a débuté le 1<sup>er</sup> février 2006 et visé 1 900 entreprises à travers le monde. Le CDP publie ensuite les résultats sur son site Internet.<sup>72</sup>

De plus en plus d'acteurs du secteur de la finance intègrent des paramètres non financiers dans leurs analyses, lesquels portent sur des aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise. En mars 2006, par exemple, le gestionnaire de fonds *Insight Investment* publia la deuxième édition de son *Biodiversity Benchmark*, un rapport qui compare l'intégration de la biodiversité dans les politiques et pratiques des entreprises dans divers secteurs (minier, pétrolier et gazier, distribution d'eau et d'électricité)<sup>73</sup>. Les auteurs veulent étendre l'analyse à d'autres marchés et secteurs industriels. En avril 2006, les Principes pour l'Investissement Responsable furent lancés à la Bourse de New-York<sup>74</sup>. Ils sont désormais endossés par une cinquantaine d'investisseurs institutionnels pesant plus de quatre mille milliards de dollars US, dont la Caisse de dépôt et placement du Québec et le Comité syndical national de retraite Bâtirente.<sup>75</sup>

Au Canada, la *Loi sur la protection de l'environnement* exige déjà des entreprises qu'elles divulguent au gouvernement les émissions de toute substance jugée, par le ministère de l'Environnement, comme ayant un effet néfaste sur l'environnement ou la santé humaine.<sup>76</sup> Depuis 2005, la liste de ces substances inclut d'ailleurs les gaz à effet de serre. L'information ainsi divulguée est en outre accessible au public par l'entremise de l'Inventaire national des rejets de polluants d'Environnement Canada, qu'il est possible de consulter sur Internet.<sup>77</sup>

---

<sup>71</sup> La durabilité économique et sociale dépendent de l'approvisionnement continu en divers services écologiques qu'il serait extrêmement onéreux ou impossible de remplacer.

<sup>72</sup> Carbon Disclosure Project, <http://www.cdproject.net>.

<sup>73</sup> Insight Investment est une filiale du groupe Halifax Bank of Scotland (HBoS plc) et gère plus de GBP 96 milliards d'actifs. Le rapport *Protecting shareholder and natural value report 2005* a été publié pour coïncider avec la huitième réunion de la Conférence des Parties à la Convention sur la diversité biologique, Curitiba, Brésil, 20-31 mars 2006. Le rapport est disponible à l'adresse suivante :

[http://www.insightinvestment.com/Documents/responsibility/protecting\\_shareholder\\_and\\_natural\\_value\\_2006.pdf](http://www.insightinvestment.com/Documents/responsibility/protecting_shareholder_and_natural_value_2006.pdf) >. L'ensemble du projet biodiversité d'Insight Investment est décrit à la page : <http://www.insightinvestment.com/responsibility/Engagement/biodiversity.asp>

<sup>74</sup> UN Principles for Responsible Investment, <http://www.unpri.org>.

<sup>75</sup> Voir aussi Recommandation n° 9 *Investir de façon responsable*.

<sup>76</sup> *Loi sur la protection de l'environnement*, L.R.C. 1999, c. 3, <http://lois.justice.gc.ca/fr/C-15.31/81965.html>.

<sup>77</sup> Environnement Canada, *Inventaire national des rejets de polluants*, [http://www.ec.gc.ca/pdb/npri/npri\\_home\\_f.cfm](http://www.ec.gc.ca/pdb/npri/npri_home_f.cfm).

Nous ne croyons pas qu'il soit nécessaire, pour le Gouvernement, d'adopter de nouvelles réglementations pour contraindre les entreprises à mesurer et à divulguer leur impact sur l'environnement et la communauté. Toutefois, les gouvernements et les autorités réglementaires pourraient encourager les entreprises à mieux communiquer les risques associés à leur performance environnementale et sociale et leurs objectifs pour améliorer cette performance et réduire leurs risques associés.

Ceci pourrait se faire de deux façons. La première serait de fournir des directives plus claires quant à l'application de la notion de matérialité dans le domaine social et environnemental, puis de voir à l'application de ces directives. La deuxième pourrait être d'octroyer des déductions fiscales pour la production de bilans sociaux et environnementaux. De tels bilans, offrant des explications et une mise en contexte de la performance sociale et environnementale, apportent un bénéfice qui va au-delà de l'entreprise et de ses actionnaires et nous croyons ainsi qu'il soit approprié d'en voir le coût au moins partiellement supporté par l'ensemble des contribuables.

### **C. Recommandations à l'égard des individus**

#### **Recommandation n° 8 - S'impliquer au sein de l'entreprise ou l'organisation choisie**

Tel que le mentionnait Adam Smith : « [N]ous ne nous attendons pas au bénévolat du boucher, du brasseur ou du boulanger pour manger, mais à leur soucis de bien-être, en ne leur parlant jamais de nos besoins mais de leurs avantages. » Dans une société capitaliste, la recherche, par chaque individu, de l'emploi le plus avantageux possible de son point de vue l'amène, naturellement, à préférer la tâche qui sera également la plus avantageuse pour la société. Ainsi, le choix d'un emploi favorisant l'intérêt personnel contribue de façon positive au processus de création de richesse au sein de la société et à promouvoir l'intérêt public.

Par ailleurs, l'implication d'un employé au sein de l'entreprise qu'il a choisie comme employeur, que cette implication soit dirigée envers la collectivité ou vise à rendre l'entreprise elle-même socialement plus responsable, peut créer un effet d'entraînement considérable par l'influence positive qu'elle exerce sur les collègues de travail et les dirigeants de cette entreprise.

C'est ainsi que la JCCM invite ses membres à s'impliquer au sein de leur entreprise ou organisation afin d'inciter celles-ci à adopter des comportements plus responsables, que ce soit au niveau des pratiques environnementales, dans le choix des fournisseurs, ou même dans la gestion du fonds de pension des employés.

Les individus intéressés peuvent notamment se référer au document « Le Bureau vert » qui a été produit par le Mouvement Desjardins, dans le but d'informer, d'influencer et d'outiller ses employés ainsi que ceux des autres organisations du Québec, à propos des comportements à adopter pour une utilisation plus responsable du papier en milieu de travail.<sup>78</sup> Inscrit dans le cadre du défi papier Desjardins, le projet lance un défi concret à chaque employé, celui de réduire d'au moins 15 % sa consommation de papier.

Parmi les exemples d'employés ayant mené de telles campagnes, on retient notamment

---

<sup>78</sup> Fédération des caisses Desjardins du Québec, *Le Guide du bureau vert*, [http://www.desjardins.com/fr/a\\_propos/profil/difference/developpement\\_durable/bureau\\_vert.jsp](http://www.desjardins.com/fr/a_propos/profil/difference/developpement_durable/bureau_vert.jsp).

celui des journalistes et des rédacteurs du journal *The Gazette* qui ont réclamé par voie de pétition un programme de recyclage des résidus de papier issus de la production des journaux. Grâce à leurs efforts, un tel programme a été mis sur pied, ce qui a permis d'abaisser de 20 % le volume des déchets. Le programme a ensuite été étendu aux rebuts provenant des bureaux. Dès le premier mois, 1 180 kg de papier ont été récupérés et le volume des déchets a baissé d'un autre 30 %.<sup>79</sup>

Par ailleurs, une meilleure gestion environnementale sur le lieu de travail peut s'avérer une source d'économie. Par exemple, à l'Université Concordia, une initiative étudiante, le programme R<sup>4</sup> (Repenser, Réduire, Réutiliser et Recycler) vise à intégrer des aspects sociaux et économiques dans le processus de décision. C'est ainsi que R<sup>4</sup> a procédé à une caractérisation exhaustive des déchets de la cafétéria, puis a remis un rapport détaillé et des recommandations à Chartwells, l'entreprise qui la gère.<sup>80</sup> Le rapport préconisait notamment l'élimination des contenants individuels pour le lait et la crème par des récipients réutilisables d'une plus grande capacité. Par la suite, Chartwells a fait l'achat d'une distributrice Miro pour le lait et la crème d'une valeur de 500 \$. Après quelques calculs, le gérant a réalisé que l'investissement était récupérable en moins de deux mois et que son restaurant allait économiser plus de 2 500 \$ par année avec cet achat écologique. De même, les bénéfices d'un projet de collecte et de réutilisation de fournitures de bureau ont été quantifiés à plus de 18 000 \$ par année, tandis qu'un projet de transformation de papier usagé en cahier et bloc-notes a permis d'économiser un tiers de tonne de papier.

### **Recommandation n° 9 - Investir de façon responsable**

Plus les individus et les investisseurs institutionnels insisteront pour investir de manière responsable sur les plans économique, social et environnemental, plus l'effet d'entraînement sera important auprès des entreprises n'ayant pas de politiques de gestion afférentes.

Ainsi, selon John Ruggie, représentant spécial des Nations Unies pour les entreprises et les droits humains, si les ONG ont amené le débat sur la table et contribué à l'essor de la discussion sur la responsabilité corporative et à la création des codes et normes volontaires, ce sont les investisseurs et les assureurs qui sont présentement à même de demander des résultats, ce qui aura pour effet de modifier considérablement les pratiques des entreprises.<sup>81</sup>

C'est cette même perspective qui, en avril 2006, a poussé l'Organisation des Nations Unies à lancer ses Principes pour l'investissement responsable, un projet piloté par le Programme des Nations Unies pour l'environnement.<sup>82</sup> Plus de 50 investisseurs institutionnels, représentant plus de quatre mille milliards de dollars d'actifs ont adopté ces principes qui stipulent que « les questions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise (ESG) peuvent influencer sur la performance des portefeuilles d'investissement (à des degrés divers selon les sociétés, les secteurs, les régions, les classes d'actifs et le moment). La JCCM est en outre convaincu que l'application de ces Principes mettra les investisseurs plus en phase avec les grands objectifs de la société ». <sup>83</sup>

---

<sup>79</sup> Environnement Canada, *Le papier fin : un bon début*, [http://www.ns.ec.gc.ca/udo/office/chap3\\_f.html](http://www.ns.ec.gc.ca/udo/office/chap3_f.html).

<sup>80</sup> R4, *R4 Concordia (Rethink, Reduce, Reuse, Recycle)*, <http://r4.concordia.ca>.

<sup>81</sup> Carnegie Council on Ethics and International Affairs, *The Impact of Corporations on Global Governance*, New York, Carnegie Council, 2004, <http://www.carnegiecouncil.org>.

<sup>82</sup> PRI, <http://www.unpri.org>.

<sup>83</sup> Parmi les institutions ayant adhéré à ces principes, on retrouve autant des gestionnaires de fonds de pension, tels que la Caisse de dépôt et de placement du Québec, le Régime de pensions du Canada et leurs homologues de la Norvège, la Thaïlande, l'Irlande et la ville de New York que des institutions financières telles qu'ABN AMRO, BNP Paribas ou la banque Mitsubishi.

Les institutions signataires se sont ainsi engagées à respecter les principes suivants :

1. Nous prendrons en compte les questions ESG dans les processus d'analyse et de décision en matière d'investissements.
2. Nous serons des actionnaires actifs et prendrons en compte les questions ESG dans nos politiques et pratiques de placement.
3. Nous demanderons aux entités dans lesquelles nous investissons de publier des informations appropriées sur les questions ESG.
4. Nous favoriserons l'acceptation et l'application des Principes dans l'industrie des investissements.
5. Nous nous efforcerons ensemble d'accroître notre efficacité dans l'application des Principes.
6. Nous rendrons compte individuellement de nos activités et de nos progrès dans l'application des Principes.<sup>84</sup>

Par ailleurs, depuis quelques années, des organismes tels que le Groupe d'investissement responsable (GIR) informent les individus et les investisseurs institutionnels sur le comportement social et environnemental des entreprises.<sup>85</sup> Les services du GIR permettent aux gestionnaires de fonds et aux fiduciaires d'exercer leurs droits de vote par procuration liés aux actions incluses dans leurs portefeuilles de façon informée et efficace. Le GIR gère ainsi les droits de vote de clients pour un total de cinq milliards de dollars d'actifs appartenant à une douzaine d'investisseurs institutionnels.

Parmi les autres services offerts par le GIR, mentionnons les analyses des propositions d'actionnaires et recommandations, un bulletin de nouvelles hebdomadaire sur l'actualité sociale, environnementale et de gouvernance des entreprises canadiennes et internationales, des classements sectoriels des entreprises au plan de la performance environnementale et sociale, une revue de portefeuille sur les problématiques sociales, environnementales et de gouvernance d'entreprise et de la consultation au sujet du dialogue entre les actionnaires et les entreprises. Le GIR met également à la disposition du grand public des informations concernant l'investissement socialement responsable, dont une grille des fonds socialement responsables disponibles et l'envoi par courriel d'un bulletin d'information.

Il existe également de nombreux fonds d'investissement responsables dans lesquels peuvent investir les individus soucieux de placer leur épargne de façon responsable. Mentionnons les fonds Environnement et Éthique Équilibré Canadien de Desjardins, les fonds *Great-West* Éthique et *Investors Summa A* ou encore les fonds proposés par des sociétés se spécialisant dans des fonds de ce type, tels que Meritas et *Ethical Funds*.<sup>86</sup> De même, plusieurs indices financiers, incorporant des aspects de responsabilité sociale, ont vu le jour. Citons le *Vigeo ASPI*, le *Dow Jones Sustainability Index* et le *FTSE4Good* index.<sup>87</sup> Ces indices permettent notamment de comparer le rendement des entreprises responsables par rapport à celui de leur marché de référence.

---

<sup>84</sup> PRI, <http://www.unpri.org/principles/french.html>.

<sup>85</sup> Groupe investissement responsable, <http://www.investissementresponsable.com>.

<sup>86</sup> Groupe investissement responsable, *Fonds responsables par famille*, <http://www.investissementresponsable.com/fonds/index.asp>.

<sup>87</sup> Voir en ligne : <http://www.ftse.com>, <http://www.vigeo.fr>, <http://www.sustainability-indexes.com>.

Il est d'ailleurs intéressant de noter que les individus y investissent de plus en plus. En 2002, la valeur totale des fonds dits « éthiques » au Canada était de 51 milliards de dollars, tandis qu'en 2004, la valeur était passée à 65,46 milliards de dollars, soit une hausse de 27 %, et la tendance se maintient.<sup>88</sup>

Nous invitons donc les individus soucieux de favoriser la responsabilité des entreprises à considérer l'investissement de leurs épargnes en tenant compte de critères responsables ou encore à faire pression sur les investisseurs institutionnels qui gèrent leur placements (RÉER, RRQ, etc.) afin qu'ils demandent à ces organisations de publier leurs engagements en matière d'investissement responsable et la manière dont ils utilisent le pouvoir de leurs votes en tant qu'actionnaires d'entreprises.<sup>89</sup>

### **Recommandation n° 10 - Consommer de façon responsable**

En effectuant leurs décisions d'achat, en tenant compte des pratiques des entreprises qui vendent et fabriquent les produits qu'ils achètent, les consommateurs ont le pouvoir d'encourager ou de renforcer les pratiques responsables de ces entreprises. N'ayant d'autre choix que de répondre aux lois de l'offre et de la demande, les entreprises devront se conformer aux exigences de leur clientèle. Comme l'indique d'ailleurs le titre d'un livre de Laure Waridel, *Acheter, c'est voter!*.

Il existe bien sûr plusieurs façons de consommer de façon responsable, que ce soit par le commerce équitable, c'est-à-dire payer le prix qui fournit une juste rémunération aux travailleurs qui ont produit le bien acheté, par la consommation verte, c'est-à-dire l'achat de produits ayant la plus faible incidence sur l'environnement, ou, de façon plus générale, en achetant les biens d'entreprises ayant démontré, dans l'ensemble, des pratiques qui incarnent ses propres valeurs. Ainsi, si pour certains la consommation responsable pouvait impliquer l'abandon de la voiture au profit du vélo ou du transport en commun, pour une autre personne, ce pourrait être l'achat d'une voiture hybride ou, pour une troisième, le fait d'encourager la pétrolière ayant démontré le plus de transparence dans ses pratiques ou déployé le plus d'efforts en vue de développer des énergies renouvelables ou de réduire le réchauffement climatique.

Pour cela, le consommateur doit être informé, non seulement du meilleur rapport qualité/prix, mais aussi des problématiques sociales et environnementales associées aux différents secteurs de l'industrie. Il existe heureusement aujourd'hui plusieurs mécanismes et outils qui lui permettent d'obtenir le produit ou service qui répond le mieux à leurs attentes. Par exemple, un consommateur peut choisir des produits répondant à des normes ou des exigences très précises telles que la certification *Energy Star*,<sup>90</sup> pour les produits offrant un rendement énergétique supérieur, la garantie Bio/Écocert,<sup>91</sup> pour la certification d'aliments biologiques, la certification Équitable,<sup>92</sup> assurée par *TransFair* au Canada, pour les produits équitables, ou encore, le programme Choix environnemental,<sup>93</sup> offert par Environnement Canada, qui identifie les produits les plus sains pour l'environnement dans des centaines de catégories, des produits d'entretien ménager aux tondeuses, en passant

---

<sup>88</sup> Association pour l'investissement responsable, *Revue 2004 de l'investissement responsable au Canada*, <http://www.socialinvestment.ca/French/SIReview04fr.pdf>.

<sup>89</sup> Pour plus de détails, voir la campagne menée par le *Social Investment Organisation* (SIO) du Canada, <http://www.socialinvestment.ca>.

<sup>90</sup> Ressources naturelles Canada, *Produits respectant les critères d'admissibilité de haute efficacité ENERGY STAR*, <http://oee.nrcan.gc.ca/energystar/francais/achat/produits.cfm?PrintView=N&Text=N>.

<sup>91</sup> Garantie Bio-Ecocert, <http://www.garantiebio-ecocert.qc.ca/index.html>.

<sup>92</sup> Transfair, <http://www.transfair.ca>.

<sup>93</sup> Choix environnemental, <http://www.environmentalchoice.com>.

par l'équipement de camping.

Les forces de chaque mode de certification sont différentes et peuvent se compléter; on peut alors parler de « double-certification ». En matière de café par exemple, l'un des premiers secteurs d'exploitation ayant obtenu une certification par les groupes environnementaux, le certificat *Fair Trade* se concentre sur le contrôle des moyens de production de la part des producteurs caféiers, le *Rainforest Alliance*, valorise la protection des écosystèmes et de la biodiversité alors qu'Utz Kapeh valorise le principe de d'identification de la source des aliments et de sécurité alimentaire.<sup>94</sup>

Encore faut-il connaître ces organismes d'accréditation. Comme la prolifération des étiquettes de certification rend parfois la chose complexe, il existe plusieurs organismes qui offrent l'information nécessaire à l'achat de produits ou services responsables sur une échelle locale. Au Québec, deux groupes méritent mention. Étiquette<sup>95</sup>, un site Internet et un bulletin électronique offrant des informations sur le choix des produits et services responsables aux consommateurs québécois, ou Équiterre<sup>96</sup>, un organisme qui a pour mission de « contribuer à bâtir un mouvement citoyen en prônant des choix individuels et collectifs à la fois écologiques et socialement équitables ».<sup>97</sup>

Bien entendu, en plus d'agir par son choix de consommation, autant au niveau de produits et services particuliers que de sa philosophie consumériste, le citoyen peut faire part de ses attentes, de ses exigences et insatisfactions en s'adressant directement au service à la clientèle des entreprises.

---

<sup>94</sup> H. Weitzman, *Coffee with a conscientious kick*, *Financial Times*, Londres, Angleterre, 16 août 2006, p. 5.

<sup>95</sup> Étiquette, <http://www.ethiquette.ca/index.php>.

<sup>96</sup> Équiterre, <http://www.equiterre.org>.

<sup>97</sup> Tiré de l'énoncé de mission d'Équiterre, <http://www.equiterre.org/organisme/index.php>

## CONCLUSION

Les recommandations contenues dans le présent mémoire, qu'elles soient adressées aux entreprises, aux gouvernements ou directement aux individus, visent à proposer des moyens d'accroître la confiance du public à l'égard des entreprises au Québec. Un niveau de confiance accru permettra à la fois de faciliter les échanges entre acteurs économiques et la cohésion sociale indispensable à la compétitivité économique, et au bien-être de la population et de favoriser la mise sur pied de nouveaux projets qui contribuent à assurer l'essor économique et la prospérité du Québec.

En adoptant une conduite socialement responsable, les Québécois contribueront non seulement à accroître le niveau de confiance qu'ils ont à l'égard de nos entreprises, mais aussi à mettre en place les bases d'un « cercle vertueux » par lequel le processus de création de richesse et l'avancement social et environnemental se supporteront mutuellement.

Afin d'atteindre cet objectif, chacun doit se demander ce qu'il peut faire pour y contribuer, que ce soit à titre de dirigeant ou d'employé, de citoyen, d'investisseur ou de consommateur. Le milieu des affaires joue un rôle de premier plan dans cette prise de conscience collective et dans la mise en oeuvre d'actions concrètes devant en résulter.

En ce sens et conformément à sa mission, la JCCM veillera à encourager ses membres à rapporter les résultats de leurs démarches personnelles.

Nous ne parviendrons à intégrer la responsabilité sociale de l'entreprise que dans la mesure où, en effet, chacun « fait sa part ». Ensemble, les Québécois doivent prendre leur sort en main pour se donner une société qui reflète pleinement leurs valeurs. Ensemble, ils réussiront à faire de l'économie québécoise l'une des économies compétitives les plus soucieuses d'équité au monde.